

Katrin Denk

Wenn soziale Unternehmen wachsen – Sicherung von Unternehmens-
kultur, Corporate Identity und Leitbild bei Unternehmen der Aus- und
Weiterbildung



When Social Organizations grow – ensuring organizational culture,
Corporate Identity and Mission statement in educational institutions



eingereicht als

Masterarbeit

an der

Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences
Fachbereich Soziale Arbeit
Roßwein, 12.07.2010

Erstprüfer: Herr Prof. A. Wöhrle
Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. W. Faust

Bibliographische Beschreibung:

Denk, Katrin:

Wenn soziale Unternehmen wachsen – Sicherung von Unternehmenskultur, Corporate Identity und Leitbild bei Unternehmen der Aus- und Weiterbildung.

- 2010. - 60 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit, Masterarbeit, 2010

Referat:

Ziel der Masterarbeit ist es, Überblick über die Besonderheiten sozialer Unternehmen, insbesondere Unternehmen der Aus- und Weiterbildung, zu geben. Hauptbestandteil soll dabei die Betrachtung von Prozessen in wachsenden Unternehmen in Wechselwirkung auf die Besonderheiten sozialer Unternehmen sein. Im Ergebnis sollen sensible Bereiche für soziale Unternehmen in Wachstumsprozessen herausgearbeitet werden, welche von erheblicher Bedeutung für die Unternehmenskultur sowie Leitbild- und Corporate-Identity-Prozesse in den Unternehmen sind.

Dabei zeigen sich vier Schwerpunkte, die in Wachstumsprozessen sozialer Unternehmen beachtet werden sollten: Eine einheitliche Außendarstellung, unklare Erfolgskriterien bei sozialer Arbeit, fehlende Anerkennung von Führungs- und Leitungsaufgaben sowie der Einfluss von Wachstumsprozessen auf die Mitarbeiter. Es wird zudem deutlich, dass vor allem die Besonderheit der politischen und gesellschaftspolitischen Abhängigkeit sozialer Unternehmen und der damit notwendigen einheitliche Außendarstellung des Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen zu den prägnantesten Gründen für die Wichtigkeit einer Leitbildentwicklung führen.

0	Einleitung.....	5
1	Soziale Unternehmen	7
1.1	Begriffsklärung „Organisation“, „Soziales Unternehmen“ und „Unternehmenskultur“ im Rahmen der vorliegenden Arbeit	7
1.2	Besonderheiten sozialer Dienstleistungsunternehmen zu anderen Dienstleistungsunternehmen ..	10
1.2.1	Betonung des sozialen gegenüber dem rein gewinnorientierten Unternehmenszweck	11
1.2.2	weitere Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen	13
1.2.3	Besonderheiten sozialer Arbeit.....	14
2	Leitbild, Corporate Identity und Unternehmenskultur	17
2.1	Unternehmenskultur.....	17
2.1.1	Unternehmenskultur im Allgemeinen	17
2.1.2	Forschungsansätze.....	19
2.1.3	Ebenen der Unternehmenskultur	20
2.1.4	Entwicklung von Unternehmenskultur	21
2.2	Unternehmensleitbild.....	23
2.2.1	Unternehmensleitbild im Allgemeinen.....	23
2.2.2	Ziel und Zweck eines Leitbildes.....	25
2.2.3	Entstehung eines Leitbildes.....	25
2.3	Corporate Identity.....	26
2.3.1	Corporate Identity (CI) im Allgemeinen	26
2.3.2	Notwendigkeit eines Corporate-Identity-Konzeptes	27
2.3.3	Schwierigkeiten in der Arbeit mit dem CI-Konzeptes	27
2.4	Bedeutung von Unternehmenskultur, Leitbild und Corporate Identity in sozialen Unternehmen ..	28
2.4.1	Innerbetriebliche Wirkung.....	29
2.4.2	Wirkung nach Außen.....	30
2.4.3	Wirkung auf die Beziehung zu Leistungsempfängern.....	31
2.4.4	Wirkung in wachsenden Unternehmen.....	31
2.4.5	Wirkung in Unternehmen der Aus- und Weiterbildung	32
2.5	Zusammenfassung	32
3	Wachstum von Unternehmen.....	34
3.1	Wachstum von Unternehmen.....	34
3.2	Entwicklungsphasen	36
3.3	Kennzeichnendes in Wachstumsphase	40
3.4	Wachstum in sozialen Unternehmen	43
4	Zusammenführung der Besonderheiten sozialer Unternehmen und der Merkmale von Phasen hohen Unternehmenswachstums	45
4.1	Methodisches Vorgehen	45
4.2	Ergebnisse der Gegenüberstellung Besonderheiten sozialer Unternehmen und den Merkmalen von Phasen hohen Unternehmenswachstums	46
4.2.1	Wechselwirkungen zwischen „Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und den Merkmalen von Phasen hohen Unternehmenswachstums.....	46
4.2.1.1	„Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und „strukturelle Veränderung“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums.....	47
4.2.1.2	„Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und „Veränderungen in der Führungsebene“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums...47	
4.2.1.3	„Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und „Veränderungen für die Mitarbeiter“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums.....	48
4.2.2	Wechselwirkungen zwischen den Besonderheiten sozialer Arbeit und den Merkmalen von Phasen hohen Unternehmenswachstums	49
4.2.2.1	„Besonderheiten sozialer Arbeit“ und „strukturelle Veränderung“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums	49
4.2.2.2	„Besonderheiten sozialer Arbeit“ und „Veränderungen für die Führungsebene“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums	50
4.2.2.3	„Besonderheiten sozialer Arbeit“ und „Veränderungen für die Mitarbeiter“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums	51
4.3	Zusammenfassung und Herausstellung der Schwerpunkte in wachsenden sozialen Unternehmen	52
5	Ergebnisdiskussion und Beantwortung der Ausgangsfragen	55
5.1	Notwendigkeit eines gemeinsamen Leitbildes.....	55

5.2	Besondere Notwendigkeit in Unternehmen der Aus- und Weiterbildung	56
5.3	Beeinflussung von Unternehmensleitbildern.....	57
5.4	Zusammenfassung	60
5.5	Kritische Betrachtung der vorliegenden Arbeit	61
6	Anlagen	62
7	Quellen- und Literaturverzeichnis	72

0 Einleitung

Ich bin in einem Unternehmen der Ausbildung für Jugendliche mit körperlichen Beeinträchtigungen angestellt, welches in den letzten fünf Jahren durch Neugründungen und Übernahmen seine Geschäftsfelder inhaltlich, strukturell und personell deutlich erweitert hat.

Meine Beobachtungen im Alltag zeigen, dass sich andere Kollegen aber auch ich selbst mit den neuen Geschäftsfeldern wenig verbunden fühlen. Es besteht wenig bis gar kein Austausch, es ist kaum Wissen über die Arbeit der anderen Bereiche vorhanden. Konkurrenzgedanken, zum Teil Misstrauen und sehr unterschiedliche Arbeits- und Unternehmenskulturen sind zu beobachten. Die einzelnen Geschäftsbereiche arbeiten jedoch weitestgehend erfolgreich.

Meine sich daraus ergebenden Fragestellungen lauten:

1. Ist es für soziale Unternehmen notwendig, dass die Mitarbeiter sich untereinander einem gemeinsamen Unternehmensgedanken/Leitbild verpflichtet fühlen? Ergeben sich für Unternehmen der Aus- und Weiterbildung, die den ganzen Tag über „am Kunden“ arbeiten, besondere Notwendigkeiten für eine Leitbildentwicklung?
2. Wenn eine Notwendigkeit für eine gemeinsame Unternehmenskultur, ein gemeinsames Verständnis besteht, wie kann diese hergestellt bzw. in ihrer Entwicklung und Stabilisierung günstig beeinflusst werden? In wieweit lässt sich die Verbundenheit der Mitarbeiter zum „großen Unternehmen“ und dessen Leitbild sichern? Wer muss dies „tun“?

Die Masterarbeit soll anhand vorliegender wissenschaftlicher Literatur einen Überblick über die Besonderheiten sozialer Unternehmen - insbesondere Unternehmen der Aus- und Weiterbildung – geben. Hauptbestandteil soll dabei die Betrachtung von Prozessen in wachsenden Unternehmen in Wechselwirkung auf die Besonderheiten sozialer Unternehmen sein. Methodisch soll in Form einer Literaturrecherche und einer tabellarischen Gegenüberstellung gearbeitet werden. Eine Bezugnahme zur eigenen Arbeitsstelle und Betrachtung dieser Organisation soll nicht erfolgen.

Im Ergebnis sollen sensible Bereiche für soziale Wachstumsunternehmen herausgearbeitet werden, welche von erheblicher Bedeutung für die Unternehmenskultur sowie Leitbild- und

Corporate-Identity-Prozessen in den Unternehmen sind. Besonderes Augenmerk liegt auf den sozialen Unternehmen, welche im Aus- und Weiterbildungsbereich tätig sind.

Dabei werden folgende Hypothesen aufgestellt:

1. Wachsende soziale Unternehmen, speziell im Bereich der Aus- und Weiterbildung, benötigen ein Leitbild.
2. Für wachsende soziale Unternehmen besteht die Notwendigkeit eines Leitbildes vorrangig in der unternehmensinternen Wirkung auf die Mitarbeiter.

Zu Beginn der Arbeit werden im ersten Kapitel der Begriff der sozialen Unternehmen für diese Arbeit abgegrenzt und Besonderheiten sozialer Unternehmen herausgestellt.

Das zweite Kapitel dient zur Klärung der Begriffe Unternehmenskultur, Leitbild und Corporate Identity und ihrer Bedeutung für soziale Unternehmen.

Im dritten Kapitel werden die Entwicklungsphasen von Unternehmen beschrieben. Spezielles Augenmerk liegt auf der Herausarbeitung von Merkmalen der Phasen von hohem Unternehmenswachstum und deren Gefahren für die Unternehmensentwicklung. Dies soll vor allem mit Blick auf die Unternehmenskultur, Leitbild- und Corporate Identity-Prozesse geschehen.

Das vierte Kapitel umfasst die Auswertung der prägnantesten Wechselwirkungen, welche sich aus einer Gegenüberstellung der Besonderheiten sozialer Unternehmen aus Kapitel 1 und den Merkmalen von Phasen mit hohem Unternehmenswachstum aus Kapitel 3 ergeben.

Nachfolgend werden im fünften Kapitel die Wechselwirkungen diskutiert und die eingangs gestellten Fragen beantwortet. Im Zusammenhang damit wird auf die Hypothesen eingegangen und eine kritische Betrachtung der vorliegenden Arbeit vorgenommen.

1 Soziale Unternehmen

1.1 Begriffsklärung „Organisation“, „Soziales Unternehmen“ und „Unternehmenskultur“ im Rahmen der vorliegenden Arbeit

Unternehmen sind Organisationen folgt man der Definition von Becker/ Langosch (1990). Diese definieren Organisationen in einem engeren und einem weiteren Sinne. Dabei ist eine Organisation im engeren Sinn „die Koordinierung und die innere Ordnung eines Systems, die ein einwandfreies Funktionieren gewährleisten soll. Ein Unternehmen hat eine Organisation, d.h. eine Gliederung oder eine Struktur, eine Aufbau- und Ablauforganisation, um deren Regelung sich die Geschäftsleitung selbst oder eine von ihr beauftragte Organisationsabteilung kümmern muß“ (Becker/ Langosch, 1990:2, zit. n. Wöhrle, 2000:8).

Organisation im weiteren Sinne ist „ein soziales System, z.B. ein Industriebetrieb oder eine Institution, die auf dem Markt und in der Gesellschaft ein gewisses Eigenleben führt. Ein Unternehmen ist eine Organisation“ (ebd., 2, zit. n. Wöhrle, 2000:8). Dabei wird einerseits das strukturierende Element einer Organisation beschrieben andererseits aber auch der Aspekt des Einflusses der Organisationsmitglieder innerhalb einer Organisation als soziales System.

Bezüglich der Beschreibung und Definitionen von Unternehmen gibt es viele Sichtweisen – Organisationen als rationale, als soziale oder als komplexe Systeme. Forschungsansätze unterscheiden systemtheoretische Auffassungen, den situativen Ansatz, institutionsökonomischen Ansatz sowie den evolutionstheoretischen Ansatz. Dabei bietet der evolutionstheoretische Ansatz für diese Arbeit eine gute Grundlage, da er sich mit Prozessen der Veränderung – worunter auch Wachstumsprozesse fallen – beschäftigt. Kernaussage ist hier vor allem die Nichtvorhersagbarkeit der Wirkung geplanter Eingriffe in die Organisation aufgrund der Komplexität der Organisationen, also auch Unternehmen (vgl. Wöhrle, 2000: 6 ff). Dies macht Organisationen und damit auch Unternehmen zu Systemen, welche nicht einfach steuerbar sind. Verstärkt wird diese Sichtweise, wenn man dem Ansatz folgt, dass Organisationen an sich bereits Kulturen sind und nicht nur Kultur haben, die als beliebig gestaltbares Instrument des Managements verändert werden kann (vgl. Schein, 1991: 2 ff).

Unternehmen, die im sozialen Bereich tätig sind, im Folgenden soziale Unternehmen genannt, sind nicht über ihre ökonomische Bereitstellungsform zu definieren (Schreiber, 2001:42 ff). Soziale Unternehmen arbeiten in der Regel ohne Gewinnstreben und zählen zu den Non-Profit-Organisationen. Die Konsumenten ihrer Dienstleistungen, im Folgenden Leistungs-

empfänger genannt, können die Kosten dieser Leistungen aus eigenen finanziellen Mitteln oft nicht begleichen. (vgl. Schreiber, 2001:43).

Die Besonderheit sozialer Unternehmen ergibt sich aus dem spezifischen Klientel sozialer Unternehmen – im Folgenden Leistungsempfängern genannt - und dem gesellschaftspolitischen Auftrag. Soziale Unternehmen stellen Versorgungsleistungen für Menschen bereit, die beeinträchtigt, benachteiligt oder behindert sind. Kranke, pflegebedürftige und behinderte Menschen ebenso wie sozial benachteiligte Menschen sind Leistungsempfänger der von sozialen Unternehmen bereitgestellten Leistungen. Der gesellschaftspolitische Auftrag dient dem politischen Zweck, hier vor allem einem historisch gewachsenen Anspruch auf Chancengleichheit und würdevollem Umgang miteinander (Schreiber, 2001: 40ff).

Aufgrund ihrer Position zwischen Markt und Staat werden soziale Dienste dem Dritten Sektor zugeordnet. Zu diesem gehören Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen, Genossenschaften, öffentliche und gemeinnützige Unternehmen, verselbständigte Verwaltungsträger als Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts, Sozialversicherungen, freiwillige Vereinigungen und Verbände, gemeinnützige Vereine, Selbstinitiativen (vgl. Öhlschläger, 1996: 23 ff). Soziale Dienstleistungen werden hauptsächlich in den Bereichen der Behindertenhilfe, Jugend- und Familienhilfe, Altenhilfe, Gesundheitshilfe und anderen Bereichen wie z.B. der Ausländerhilfe erbracht. Besonderes Augenmerk dieser Arbeit liegt bei sozialen Unternehmen, welche in der Aus- und Weiterbildung tätig sind.

Zur Erfüllung des gesellschaftspolitischen Auftrages hat der Staat viele Möglichkeiten – er kann diese Aufgaben selbst durch staatliche Institutionen wahrnehmen oder sie abgeben an Einrichtungen der freien Wohlfahrt, private Unternehmen und soziale Vereine. Strukturell ergeben sich damit wiederum Besonderheiten: Die Finanzierung der Arbeit unterliegt zumeist staatlicher Kontrolle, Inhalt und Qualitätssicherung der sozialen Arbeit müssen durch das jeweilige Unternehmen selbst sicher gestellt werden – können aber wiederum durch öffentliche Stellen kontrolliert werden. Hauptsächlich teilen sich freie, öffentliche und staatliche Träger das Aufgabenfeld sozialer Dienstleistungen. Mit zunehmender Öffnung des Marktes zum Beispiel nach Osteuropa nimmt auch die Zahl der erwerbswirtschaftlichen Anbieter sozialer Dienstleistungen zu, vor allem da, wo die Kaufkraft für soziale Dienstleistungen vorhanden ist zum Beispiel in der Altenhilfe (vgl. ebd, 23 ff).

Von Seiten der Leistungsträger wird eine Konkurrenz zwischen Non-Profit-Organisationen und privaten Anbietern zugelassen, sofern diese Ziele nach vorgegebenen Kriterien erfüllen. In vielen Bereichen haben traditionell immer noch freie gemeinnützige Organisationen Vor-

rang oder Sonderstellungen, weil gerade diese in ihrer Arbeit das Klientel der sozial Benachteiligten fokussieren. Zusätzlich hat der Staat Möglichkeiten, nicht nur durch Bereitstellung von Dienstleistungen die Leistungsempfänger zu versorgen, sondern auch über direkte Finanzierungen und Budgets, womit auch dem Leistungsempfänger mehr Mitsprache und Gestaltungsräume zugestanden werden. Auch dieser neue aber zukunftsweisende Trend prägt die Struktur im Bereich der sozialen Arbeit.

Zusammenfassend werden in dieser Arbeit soziale Unternehmen bzw. Organisationen wie folgt beschrieben: Unter sozialen Unternehmen werden in dieser Arbeit Organisationen verstanden, welche eine Funktion für die Durchführung sozial-, gesundheits- und arbeitsmarktpolitischer Ziele erfüllen. Sie sind daher in ihrer Arbeit überwiegend nicht gewinnorientiert. Ihre Finanzierung erfolgt im weitesten Sinne durch den Auftraggeber Staat. Ihre Arbeit umfasst Hilfeleistungen für schwache, benachteiligte oder behinderte Menschen. Verbindendes Merkmal ist das Angebot sozialer Dienstleistungen - überwiegend in den Bereichen Teilhabe, Rehabilitation, Heilung und Bildung - als Erwerbszweck. Zur Erfüllung ihrer Organisationsaufgaben und -ziele haben soziale Unternehmen angestellte Mitarbeiter. Soziale Organisationen können als nichterwerbswirtschaftliche Unternehmen aber auch privatwirtschaftlich arbeiten. Im Nachfolgenden werden diese Organisationen als soziale Unternehmen bezeichnet. Eine Elterninitiative, die einen Kindergarten mit angestelltem Personal führt, würde z.B. in dieser Beschreibung erfasst werden.

Dies schließt damit solche Vereine aus, welche der Pflege von Interessen, Hobbys oder der Geselligkeit dienen. Ebenso werden in dieser Kategorie keine Selbsthilfegruppen betrachtet, die das Merkmal der angestellten Mitarbeiter nicht erfüllen. Schwieriger fällt die Einordnung von privat finanzierten sozialen Dienstleistungsangeboten, z.B. bei Seniorenresidenzen für zahlungskräftige alte Menschen. In ihrer inhaltlichen Arbeit entsprechen diese Einrichtungen sozialen Unternehmen und strukturell werden sich zumindest in der Organisation der Arbeit wenige Unterschiede finden. Der gesellschaftspolitische Auftrag ist jedoch nicht gegeben und die Finanzierung erfolgt aus privaten Mitteln.

Zu den sozialen Unternehmen zählen auch Unternehmen, welche sich mit der Aus- und Weiterbildung von Jugendlichen und Erwachsenen beschäftigen. Dabei handelt es sich sowohl um nichtstaatliche Schulen mit dem Schwerpunkt der Ausbildung von sozialen und pflegerischen Berufen als auch um Ausbildungseinrichtungen mit Ausbildungsgängen und berufsvorbereitenden Maßnahmen. Deren Hauptaufgabenfeld liegt in der Ausbildung von behinderten oder sozial benachteiligten Jugendlichen, um deren Integrationschancen auf dem ersten Arbeits-

markt zu erhöhen bzw. diese überhaupt zu ermöglichen. Für den Bereich der Erwachsenenbildung übernehmen Bildungseinrichtungen die Umschulung von Arbeitnehmern, die aufgrund Krankheit oder Behinderung nicht mehr in ihrem Beruf tätig sein können sowie die Weiterqualifizierung nach einer Erkrankung. Ziel dieser Maßnahmen ist die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt. Da Schulen und Ausbildungseinrichtungen unterschiedliche Arbeitsstrukturen und Finanzierungsgrundsätze aufweisen, werden sie sich in ihren jeweiligen Unternehmenskulturen und ihrem Umgang mit Wachstumsprozessen vermutlich unterscheiden. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt der Betrachtung bei nichtschulischen Bildungsträgern. Das Wachstum schulischer Einrichtungen sollte aufgrund seiner eigenen Besonderheiten, z.B. das Verhältnis Lehrer zu Schüler, welches sich deutlich anders gestaltet als das Verhältnis von Leistungserbringer zum Leistungsempfänger in Ausbildungseinrichtungen oder auch strukturelle Aspekte, im Rahmen einer separaten Arbeit betrachtet werden.

1.2 Besonderheiten sozialer Dienstleistungsunternehmen zu anderen Dienstleistungsunternehmen

In diesem Punkt sollen zunächst kurz die Unterscheidungsmerkmale von Dienstleistungsunternehmen zu Produktionsunternehmen genannt werden. Danach erfolgt eine Betrachtung der Besonderheiten von sozialen Dienstleistungsunternehmen im Unterschied zu nicht-sozialen Dienstleistungsunternehmen.

Dienstleistungsunternehmen erbringen wie der Name sagt, eine Dienstleistung statt einem Produkt. Das Ergebnis ihrer Arbeit ist nicht lagerfähig, so dass kein Produzieren auf Vorrat erfolgen kann. Leistung und Konsum fallen zeitlich zusammen, so dass der Konsument im Normalfall vor Ort sein muss (vgl. Wöhrle, 2004: 28 ff; Öhlschläger, 1995: 22 ff).

Als wesentliche Besonderheiten sozialer Unternehmen sind folgende Merkmale zu nennen: Es besteht ein sozialer Unternehmenszweck, der das Gewinnstreben limitiert, es liegen besondere Rahmenbedingungen vor und es gibt Besonderheiten, die sich aus dem Inhalt der Arbeit, vor allem durch die Arbeitsbeziehung zum Leistungsempfänger, selbst ergeben.

Die Besonderheiten werden in dieser Abbildung zusammengefasst und in den folgenden Punkten beschrieben:

sozialer Unternehmenszweck
politische und gesellschaftliche Sonderstellung
Unsichere Finanzierung
kein Gewinnstreben
Dreiecksverhältnis
Schwierigkeit der Messung des Erfolges sozialer Arbeit
Besonderheiten, die sich aus dem Gegenstand der Arbeit selbst ergeben
Anspruchsgruppen (Stakeholder)
Arbeitsbeziehung zum Empfänger der Leistung
Besondere Anforderungen an die Mitarbeiter
Fehlende Anerkennung von Leitungs- und Verwaltungsaufgaben

Abb. 1: Besonderheiten sozialer Unternehmen

1.2.1 Betonung des sozialen gegenüber dem rein gewinnorientierten Unternehmenszweck

Die Besonderheit sozialer Unternehmen liegt in ihrem Zweck und ihrer spezifischen Klientel. Der Unternehmenszweck ergibt sich aus dem historisch gewachsenen politischen und gesellschaftspolitischen Auftrag, Menschen, deren Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft aus unterschiedlichen Gründen beeinträchtigt ist, zu unterstützen, versorgen und ihnen zu größtmöglicher Selbständigkeit zu verhelfen. Unter diesen Leistungen nimmt die Versorgung einen wichtigen Platz ein, jedoch gewinnt die Konzentrierung auf die Bedürfnisse der Leistungsempfänger und deren Förderung zu einer größtmöglichen Selbständigkeit – auch im Sinne von Angebotswahrnehmung – immer mehr an Bedeutung. Ebenso hat sich in den vergangenen Jahrzehnten die Beratungsleistung als Hilfe für Problemlagen als Teil sozialer Arbeit verstärkt. Aus politischer Sicht werden soziale Angebote finanziert, um den „sozialen Frieden“ und einen gewissen Lebensstandard zu sichern - letztendlich im Sinne der Stabilisierung des Systems. Dabei können ausreichend große Organisationen wie Diakonie und Caritas auch Politik und Gesellschaft dahin gehend beeinflussen, dass sie Notwendigkeiten für soziale Angebote benennen und auf den Bedarf nach entsprechenden Angeboten hinweisen. Hier kann jedoch auch der Vorwurf einer Selbstlegitimierung sozialer Unternehmen aufkommen (vgl. Öhlschläger, 1996: 19 ff).

Verbunden mit dem sozialen Auftrag fehlt bei sozialen Unternehmen das Formalziel „Gewinn“. Der Unternehmenszweck besteht nicht primär darin Gewinne zu maximieren bzw. den Umsatz zu steigern (vgl. Wöhrle, 2004: 38). Jedoch auch soziale Unternehmen müssen Gewinne erwirtschaften, um Investitionen zu tätigen oder andere Unternehmen im gleichen Verband oder Konzern quer zu subventionieren. Ein sinnvolles und kostendeckendes Einsetzen von Ressourcen ist damit selbstverständlich auch in sozialen Unternehmen gefragt. Jedoch ist den meisten sozialen Unternehmen gemein, dass Gewinne wieder reinvestiert werden müssen und nicht ausgeschüttet werden. Somit ist die Bedeutung des Gewinnstrebens dieser Unternehmen ein anderes als beispielsweise das von börsenorientierten Unternehmen.

Entgegen der marktwirtschaftlichen Angebot-Nachfrage-Regulierung besteht für soziale Unternehmen eine politische und gesellschaftspolitische Abhängigkeit in Bezug auf die Finanzierung und Art der Ausführung der Leistungen. Der Auftraggeber Staat erwartet entsprechend positive Effekte, wenn er soziale Leistungen finanziert. Er definiert den Bedarf und Kriterien zur Durchführung, die Vorgabe genauer Zielrichtungen bzw. Erfolgskriterien fällt aber deutlich schwerer und damit auch der Erfolgsnachweis. Es bleibt somit oft den Leistungserbringern überlassen, ihre weitere Arbeit und den Mitteleinsatz zu begründen, in dem sie auf Notwendigkeit und Erfolge verweisen.

Hauptproblem für viele soziale Unternehmen dürfte der unsichere Faktor der Finanzierung sein. Ohne detailliert auf mögliche Finanzierungsquellen eingehen zu wollen, sei hier beispielsweise die Finanzierung durch die öffentlichen staatlichen Stellen, EU-Fördermittel, Sponsoring sowie auch Eigenmittel in Form von Mitgliedsbeiträgen genannt. Für einige soziale Dienstleistungen sind feste Kostensätze verhandelt so z.B. Stundensätze der Familienbegleiter, der Kostensätze im Pflegeheim. Bei projektfinanzierten Angeboten sind jedoch die Höhe und die jeweilige Fortführung der Projekte immer in Frage gestellt, zumal die Entscheidung über die weitere Förderung selten langfristig erfolgt. So kann es passieren, dass ein Projekt weitergeführt wird, der Träger Kredite zur Vorfinanzierung aufnimmt und dann erfolgt doch keine öffentliche Förderung oder zumindest nicht in der erwarteten Höhe (vgl. Wöhrle, 2004:35 ff).

Soziale Unternehmen der Aus- und Weiterbildung arbeiten oft mit maßnahmebezogenen Finanzierungen. Ausbildungs- und Umschulungsmaßnahmen werden ausgeschrieben – wer das Los gewinnt, kann ausbilden. Wer nicht – dem fehlt bis zur nächsten Ausschreibung eine Einkommensquelle. Dies schafft natürlich Unsicherheit bei den Mitarbeitern wie auch bei den Leistungsempfängern und ermöglicht weder strategische Planungssicherheit noch eine sichere

Lebensplanung für die Mitarbeiter aufgrund der oft befristeten Arbeitsverträge. Ausnahme sind hier die Berufsbildungs- und –förderungswerke und sonstige vergleichbare Einrichtungen nach § 35 SGB IX, welche aufgrund des intensiven und multiprofessionellen Angebotes in den Ausschreibungen nicht mithalten könnten.

1.2.2 weitere Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen

Soziale Unternehmen befinden sich im sogenannten Dreiecksverhältnis zwischen dem Leistungsberechtigten als Empfänger sozialer Arbeit, dem sozialen Unternehmen als Leistungserbringer und dem Leistungsträger – also demjenigen der die Leistung zahlt. Der Staat als Leistungsträger ist vertreten durch Behörden, wie beispielsweise die Jugendämter, oder staatlich geförderte Institutionen, wie die Agentur für Arbeit. In diesem Zusammenhang wird auch oft von unschlüssigen Tauschbeziehungen gesprochen, da der Konsument nicht der Käufer der Leistung ist. Des Weiteren entstehen soziale Angebote nicht immer auf Nachfrage des Empfängers (z.B. Teilnahme an einem Gewaltpräventionskurs im Rahmen der Bewährungshilfe). Potentielle Leistungsempfänger müssen sogar manchmal über ihre Ansprüche aufgeklärt werden und die Scham vor Inanspruchnahme muss überwunden werden, bevor sie die Leistungen in Anspruch nehmen. Die Nachfrage nach sozialen Leistungen ist bei den Leistungsempfängern in der Regel höher als ihre tatsächliche Kaufkraft (vgl. Wöhrle, 2004: 34 ff; Ölschläger, 1996: 19 ff). Dabei decken sich bereitgestellte Mittel und politische Anforderungen zur Aufgabenerfüllung nicht immer mit den Wünschen des Leistungsempfängers. Man spricht hier auch von fehlender Konsumentensouveränität (vgl. Schreiber, 2001: 50 ff). Aufgrund dieser Besonderheiten kann bei sozialen Unternehmen nicht von einer marktwirtschaftlichen Angebot-Nachfrage-Beziehung ausgegangen werden.

Von der Politik wird ein größerer Wettbewerb unter den Anbietern sozialer Leistungen gefördert und gesteuert - teilweise durch Ausschreibungen, Kostensatzverhandlungen oder generelle Einsparungen sowie der Zulassung erwerbswirtschaftlicher Anbieter, sofern sie vorgegebene Kriterien erfüllen. Dies soll vor allem den effizienten Einsatz der Mittel gewährleisten und Kosten im Rahmen halten. Damit arbeiten soziale Unternehmen zwar anders strukturiert als „gewinnorientierte“ Wirtschaftsunternehmen, stehen aber ebenso unter Erfolgsdruck wie diese. Dabei fällt es sozialen Unternehmen schwer, ihre Effektivität zu beweisen, da sie Erfolge eben nicht vordergründig durch finanzielle Gewinne und wirtschaftlichen Kennzahlen vermitteln können (vgl. ebd., 50 ff).

Soziale Unternehmen sehen sich zudem oft unterschiedlichen Anspruchsgruppen, den Stakeholdern, gegenüber (Wöhrle, 2004: 30 ff). Leistungsträger als Beauftragte des Staates wollen

ihre spezifischen Probleme gelöst wissen und dafür kompetente Hilfe bekommen. Leistungsempfänger haben Probleme und durchaus andere Vorstellungen von den notwendigen Hilfeleistungen als die Leistungsträger oder -erbringer. Auch Angehörige haben eigene Ansprüche an die Art und Weise der Durchführung der Dienstleistungserbringung. Weitere Gruppen können Multiplikatoren sein, wie Ärzte, Lehrer etc. Auch sie haben Vorstellungen davon, wie ihre Patienten, Klienten oder Schüler unterstützt bzw. gefördert werden sollten.

Auch die Fachwelt ist eine Anspruchsgruppe, welche Standards zur Erbringung sozialer Arbeit diskutiert und diese natürlich auch verbindlich umgesetzt wissen möchte. Die Entwicklung der ICF (International Classification of Functioning, Disability and Health) setzt beispielsweise Standards, mit denen sich soziale Unternehmen verschiedener Bereiche werden auseinandersetzen müssen, egal ob sie diese Auseinandersetzung wollen oder nicht.

Für soziale Unternehmen der Aus- und Weiterbildung sind auch die Betriebe, in denen Auszubildende und Umschüler ihr Praktikum absolvieren, eine gewichtige Anspruchsgruppe.

Letztendlich erwartet auch die Öffentlichkeit, dass soziale Probleme gelöst und die Kosten dabei so gering wie möglich gehalten werden (ebd., 30 ff).

1.2.3 Besonderheiten sozialer Arbeit

Eine weitere Besonderheit ist neben der strukturellen Beziehung im Dreiecksverhältnis auch die Arbeitsbeziehung zwischen Leistungserbringer und -empfänger. Das Systemelement „Arbeitsobjekt“ wie aus Industrie und Verwaltung bekannt, wird hier durch das Subjekt „Mensch“ ersetzt – mit seinen vielfältigen, wandelbaren und wandlungsfähigen Bedürfnissen (vgl. Landau/Stübler, 1992: 5). Die zu leistende Arbeit wird in einem hoch verzahnten sozialen Interaktionsprozess geleistet, der wiederum auch Teil der Arbeit sein kann – etwa wenn es um Beziehungsgestaltung und Vertrauensaufbau in der Arbeit mit Klienten geht. Der Leistungserbringer ist damit zumeist an die Mitwirkung des Leistungsempfängers gebunden, sei er nun Klient, Patient, Ratsuchender oder Auszubildender (vgl. Öhlschläger, 1995: 22 ff).

Leistungsempfänger von Bildungsmaßnahme sind nicht nur Konsumenten der Leistung, sondern haben durch ihren Ausbildungsstatus eingeschränkte Rechte und viele Pflichten. Die Mitwirkung ist hier besonders gefragt, da sonst ein Misserfolg bis hin zum Abbruch der Maßnahme droht. Eigentliches Ziel der Dienstleistung ist der erfolgreiche Abschluss der Ausbildung bzw. Umschulung. Dieser Erfolg hängt zwar vom Vermögen des Jugendlichen und von der Förderung des Leistungserbringer ab, wird jedoch wesentlich beeinflusst durch den Willen des Jugendlichen zu lernen, also mitzuwirken. Bei fehlender Motivation oder fehlender

Eignung für die begonnene Bildungsmaßnahme müsste aus pädagogischer Sicht und auch aus Steuerkostengründen ein Abbruch der Maßnahme und die Suche nach Alternativen erfolgen. Für das Unternehmen bedeutet dies jedoch das Fehlen einer wichtigen Einnahmequelle. Wie deutlich kann er sich hier im Sinne seiner Leistungsempfänger und Kostenträger zu seinen pädagogischen Ansprüchen und damit zur Qualität seiner Arbeit bekennen?

Besonders hervorzuheben ist die große Verantwortung, welche der Leistungserbringer, also der einzelne Mitarbeiter, gegenüber dem Leistungsempfänger hat – sowohl im Sinne der Entscheidung wie die Leistung erbracht wird z.B. die Art der Beratung aber auch im Rahmen der Aufsichtspflicht. Der Leistungsempfänger ist nicht in der Lage, vorher einzuschätzen, ob die Dienstleistung qualitativ gut erbracht werden kann und für ihn den gewünschten Effekt bewirkt. Er muss ein gewisses Maß an Vertrauen in den Dienstleistungsprozess mit einbringen (Vertrauensgut).

Als Mitarbeiter sozialer Unternehmen kommt man den Leistungsempfängern oft sehr nahe und berührt deren Privatsphäre. Dies fordert vom Mitarbeiter mehr als bloße Routine. Die Mitarbeiter arbeiten oft unter permanentem Kontakt zu den Leistungsempfängern und setzen sich stetig mit diesen auseinander. Dies erfordert eine hohe Konzentration und eine gute Umstellfähigkeit auf die verschiedenen Charaktere. Die Mitarbeiter müssen sich in solchen Arbeitsbeziehungen sehr gut abgrenzen können, um sich zu schützen und um mit dem Leistungsempfänger objektiv arbeiten zu können. Gleichzeitig benötigen sie hohe Fertigkeiten im Aufbau und im Erhalt von persönlichem Vertrauen. Im Bereich der Bildung und Ausbildung aber auch im therapeutischen Arbeiten erfüllen die Mitarbeiter (Ausbilder, Erzieher, Sozialarbeiter, Therapeuten) auch Vorbildfunktionen für die Leistungsempfänger.

Mit allen diesen Anforderungen entsteht ein hoher Belastungsfaktor in der täglichen Arbeit. Der schwere Erfolgsnachweis und die unterschiedlichen Anspruchsgruppen erschweren die Situation zusätzlich. In derartigen Arbeitsbeziehungen sind innere Werte, persönliche Leitbilder und Vorbilder ganz besonders wichtig, um Belastungen und hohe zwischenmenschliche Anforderungen leichter zu tragen bzw. trotz dieser Belastungen entsprechend positive Haltungen gegenüber den Arbeitsinhalten, den Leistungsempfängern und sich selbst als Mitarbeiter einnehmen zu können. Hilfreich kann hier erlebte Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit sein. Soziale Arbeit im Kontext von „anderen helfen zu können“ birgt schließlich eine immense Sinnstiftung in sich, wodurch sich erklären lässt, dass viele Mitarbeiter, Ehrenamtliche etc. sich über ihren Vertrag hinaus um diese Arbeit bemühen, sich damit jedoch manchmal überfordern.

Eine weitere Besonderheit stellt die teilweise fehlende Anerkennung von Leitungs- und Führungsfunktionen in sozialen Unternehmen dar. Vor allem bei kleinen Initiativen und Vereinen könne eine Geringschätzung dieser Tätigkeiten beobachtet werden (vgl. Wöhrle, 1994: 37 ff). Verwaltungsaufgaben werden nebenbei erledigt. Bei wachsenden Aufgaben nehmen auch die Aufgaben der Leitung, Beratung und Steuerung von Prozessen zu. Oft findet sich jedoch niemand freiwillig, der die Führungstätigkeiten übernehmen will, da sie ja keine „richtige Arbeit“ im Sinne sozialer Arbeit sei (ebd., 6).

Der von Politik und Gesellschaft geforderte effiziente Mitteleinsatz und die auch von der Fachbasis geforderte qualitativ gute Arbeit zu erbringen, stellt eine weitere Besonderheit für soziale Unternehmen dar. Die Beurteilung der Qualität und Effizienz der erbrachten Leistung wird oft als nicht machbar bezeichnet. Die Beurteilung der angebotenen Dienstleistungen ist aufgrund fehlender Vorgaben interpretationsoffen. Und selbst wenn es formalisierte Vorgaben gibt, ist doch das Erbringen der Leistung meist individuell (vgl. Zielinski, 2005: 29).

Schwer fällt es sozialen Dienstleistungsunternehmen immer noch, den Sinn ihrer Arbeit und ihren Erfolg (auch Nutzen für die Gesellschaft) darzustellen (vgl. Wöhrle, 1994: 28 ff). Die Zahl der Inanspruchnahme einer Beratungsstelle sagt noch nicht aus, ob der Beratende im Sinne des „Auftraggebers Politik“ gut und erfolgreich beraten wurde. Produktionsunternehmen haben es da einfacher – und nutzen Absatzzahlen, Produktkontrollen, Bilanzen und Gewinnziele, um ihren Unternehmenserfolg zu unterstreichen. Da Non-Profit-Organisationen, zu welchen die sozialen Unternehmen in der Regel gehören, kein Formalziel „Gewinn“ haben, müssen sie selbst Kennzahlen und Standards entwickeln.

Im Fazit ist keines der aufgeführten Besonderheiten Alleinstellungsmerkmal für soziale Unternehmen. In der Summe jedoch sind diese Merkmale und Bedingungen spezifisch für den Bereich sozialer Arbeit und damit auch für diese Unternehmen. Soziale Arbeit bewegt sich damit im Spannungsfeld zwischen der Bedürfnisbefriedigung Einzelner, dem gesellschaftspolitischen Auftrag und dem Überlebenswillen der Anbieter sozialer Leistungen.

2 Leitbild, Corporate Identity und Unternehmenskultur

2.1 Unternehmenskultur

2.1.1 Unternehmenskultur im Allgemeinen

„Nicht die rationalen Pläne und Strategien, die ausgeklügelten technischen Systeme und die differenzierten Strukturen sind es, die ein Unternehmen groß werden lassen, sondern das Unwäg-bare, Irrationale, Kreative, Spontane, Dynamische, Menschliche – kurz: die spezifische ausge-prägte Kultur des Unternehmens“ (Neuberger, 1987 zit. n. Marré, 1997: 4).

„Corporate Culture“ bzw. übersetzt „Unternehmenskultur“ ist vor allem in den Achtzigern Jahren stark diskutiert worden und hat sich in der Managementliteratur als Begriff etabliert. E. Jaques verwendete 1951 den Begriff Kultur in Bezug auf Unternehmen in seiner Publikation „The Changing Culture of a Factory“ (vgl. Marré, 1997: 3 ff). Die Sichtweise von Kulturen in Bezug zu Organisationen konnte sich damals noch nicht gegenüber dem technokratischen und zweckrationalen Unternehmensstil durchsetzen. Mit dem Zweifel an der Steuerbarkeit sozia-ler Systeme und den Grenzen der rationalen und technokratischen Unternehmensführung wurde verstärkt Theorien über lebende Systeme und Selbstorganisationsprozesse verfolgt. Das mechanisch-monokausale Weltbild wandelte sich zugunsten einer evolutionären, syste-mischen Sichtweise (ebd., 7ff). Dabei wird im deutschsprachigen Raum synonym von „Un-ternehmenskultur“ und „Organisationskultur“ gesprochen. In dieser Arbeit wird der Begriff der Unternehmenskultur verwendet.

Für Unternehmen ist die Diskussion um Unternehmenskultur vor allem dann spannend, wenn es darum geht, die Möglichkeiten für erfolgreiche Veränderungsprozesse zu kennen und an-wenden zu können. Schließlich wird davon ausgegangen, dass sich eine „gute“ Unterneh-menskultur positiv auf die Erhöhung der Arbeitsbereitschaft, Zufriedenheit der Mitarbeiter, Verringerung des Krankheitsstandes und damit letztendlich auf eine erhöhte Produktivität ei-nes Unternehmens auswirkt (vgl. Geißler, 1991: 7).

Vor allem vor dem Hintergrund der sich ständig und immer rascher ändernden Rahmenbedin-gungen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft im Hinblick auf die Globalisierung hängt das Überleben von Unternehmen immer stärker von ihrem raschen und effektiven Reagieren auf Veränderungsdruck ab. Äußere Rahmenbedingungen zwingen Unternehmen ihr Auftreten, Arbeitsbedingungen und Produkte rascher zu ändern, sich immer öfter an neue Situationen anzupassen (vgl. Geißler, 1991: 7 ff).

Unternehmenskultur kann eine stützende Funktion in Zeiten der Änderung haben oder Grund für ein Scheitern von Anpassungsprozessen sein. Unternehmenskultur besteht in jedem Unternehmen, unabhängig davon, ob sie erfolgsfördernd ist oder nicht (vgl. Schein, 1991: 5ff).

Schein bezeichnet die Kultur als die „Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat“ (Schein, 2003: 45). Er sagt aber selbst, dass diese abstrakte Definition nicht weiterhilft, will man Unternehmenskultur verstehen.

Ortner definiert: „Unternehmenskultur ist Teil der allgemeinen Kultur, die sich im Bewusstsein und durch das Bewusstsein der Menschen in einer Gemeinschaft darstellt und bildet. Unternehmenskultur ist – weiter konkretisiert – das Bewusstsein der Mitarbeit an den Zielen des Unternehmens und deren Begründung, von den Inhalten der unternehmerischen Tätigkeit und ihrer Notwendigkeit und schließlich von den Methoden der Zielerreichung und deren Effektivität“ (Ortner, 1991: 39). Dabei wird ausdrücklich die Methodik der Zielerreichung einbezogen, wobei auch die Kommunikation nach innen und außen als Methodik zur Zielerreichung dienen.

Hofer hat in einem Aufsatz mehrere Definitionen von Unternehmenskultur aufgezählt und eine Reihe von Faktoren herausgesucht, in welchen sich die Definitionen und das Verständnis von Unternehmenskultur ähneln:

- Unternehmenskultur ist eine unsichtbare Steuergröße
- Mitarbeiter leben in der Unternehmenskultur und sind von ihr geprägt, ohne dass es ihnen bewusst ist
- Unternehmenskultur ist ein „Produkt externer Anpassung und interner Integration“ (Hofer, 1991: 224)
- Unternehmenskultur verändert sich stetig, kann nicht aufgesetzt sondern nur langfristig gestaltet werden
- Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur egal, ob dieses Unternehmen erfolgreich ist oder nicht (vgl. Hofer, 1991: 223 ff)

Allen Beschreibungen und Definitionsversuchen liegt die Annahme zugrunde, dass tiefer liegende, verborgene Einstellungen und Werte die Unternehmenskultur prägen und sich in beobachtbaren Zeichen manifestieren (vgl. Hofer, 1991: 223 ff).

2.1.2 Forschungsansätze

Die Forschung zur Unternehmenskultur ist vielfältig, wobei zwei grundlegende Richtungen – der Variablen- und der Metaphernansatz – erkennbar sind. Beide sollen im Folgenden kurz skizziert werden (vgl. Marré, 1997: 10).

Der Variablenansatz geht davon aus, dass jede Organisation, jedes Unternehmen Kultur hat, welche das Ergebnis menschlicher Interaktion ist. Dabei haben sich Manifestationen also Artefakte und kollektive Verhaltensweisen der Kultur gebildet, welche auf Werte, Normen und Ideale zurückgeführt werden können. Diese bilden den Kern der Kultur. Die Kultur kann die Integration, Koordination und Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen unterstützen.

Der Variablenansatz geht weiterhin davon aus, dass Kultur beobachtbar ist und die Unternehmenskultur ein Mittel für die Problemlösungen des Unternehmens darstellt. Vereinzelt wird in ihr auch ein Werkzeug der strategischen Unternehmensführung verstanden. Wünschenswert ist eine homogene Unternehmenskultur, Subkulturen werden eher ausgeblendet bzw. verneint. In dem das Unternehmen Kultur hat, geht dieser Ansatz von einer prinzipiellen Gestaltbarkeit der Kultur aus. Sie erfolgt durch einen Abgleich der Ist- und Soll-Kultur. Als Kulturgestaltende werden meist die Führungskräfte benannt. Zu den kulturgestaltenden Maßnahmen gehört beispielsweise das Prägen und Vorleben gewünschter Normen und Werten (ebd., 10 ff).

Als kritisch wird an diesem Ansatz vor allem die Nichtbeachtung von Subkulturen eingeschätzt, da diese durchaus ein Innovationspotential für Unternehmen darstellen. Homogene Kulturen können schwerfällig sein. Der sinnstiftende Gedanke – ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur – kann nach Ansicht der Kritiker nicht vorgeschrieben werden. Das Modell erwartet aber genau das, wenn es von der Gestaltbarkeit der Kultur spricht (ebd., 12 ff).

Der zweite Ansatz sieht Kultur als Metapher. Das Unternehmen hat nicht Kultur, sondern ist Kultur. Diese zu verstehen ist ein Erkenntnisprozess und kein Ergebnis eines Soll/ Ist-Abgleichs. Der Ansatz geht davon aus, dass die objektive Wirklichkeit dem Subjekt, also dem Unternehmensmitglied nicht zugänglich ist. Vielmehr erfolgt eine Filterung der Wirklichkeiten durch den von der Unternehmenskultur vorgegeben Kontext. Dieser besteht aus eigenen Wahrnehmungsstrukturen und Unterscheidungsmustern, schreibt den Informationen einen Sinn und eine Bedeutung zu, selektiert und gewichtet Informationen also kontextbezogen. Diese Strukturen und Muster sind das Ergebnis gemeinsamer Handlungen und dienen gleich-

zeitig als Grundlage gegenwärtiger und zukünftiger Verständigung sowie entsprechenden Handelns (ebd., 14 ff).

Kultur wird auf allen Ebenen geschaffen. Der Metapheransatz lässt auch Subkulturen zu. Diese können sich beispielsweise durch dezentrale Hierarchien bilden, so dass Subkulturen in kleine Arbeitsgruppen, Abteilungen, Filialen und Teams beobachtbar sind. Unternehmenskultur kann aber auch in Industriezweigen, Branchen, regional oder national beobachtet werden. (vgl. Schein, 1991: 5)

Kultur ist nach diesem Ansatz nicht zielgerichtet gestaltbar, sie kann jedoch beeinflusst werden. Somit ist die Unternehmenskultur keine feste, herstellbare Größe sondern ein Prozess, der durch äußere Rahmenbedingungen und innere Bedingungen mal mehr und mal weniger beeinflusst wird. Dabei ist auch anzumerken, dass eine Kultur sich nur langsam entwickelt und auch nur langsam verändern kann. Gründe liegen einerseits in der Betroffenheit des gesamten Systems „Unternehmen“ und andererseits in der Notwendigkeit, neue Identität(en) sowie die Grundakzeptanz eines neuen Sinns herauszubilden.

Kritiker bemängeln die benannte Nichtgestaltbarkeit, das „Hinnehmen“ der Kultur, da Unternehmenskulturen auch schädlich sein können und damit gezielte Veränderungen notwendig sind (z.B. für die Gesundheit der Mitarbeiter). Außerdem ist ein Beschreiben der Kultur allein nicht möglich – da bereits durch die Erfassung durch Beobachten und Hinterfragen der Kultur Veränderungen initiiert werden (vgl. Marré, 1997: 16 ff).

2.1.3 Ebenen der Unternehmenskultur

Zur Abbildung von Unternehmenskultur wird im Folgenden das 3-Ebenen-Modell von E. Schein vorgestellt, welches „zu einem der elaboriertesten und einflussreichsten Unternehmenskulturkonzepten avanciert ist,...“ (vgl. Marré, 1997: 17).

Die erste Ebene bilden die Artefakte- äußerlich beobachtbare Zeichen der Unternehmenskultur – zu Sehen, zu Hören zu Fühlen. Als Beispiele seien die Einrichtung des Unternehmens z.B. gemütlich oder modern, eine Kleiderordnung der Mitarbeiter, Umgangsformen der Mitarbeiter untereinander aber auch den Kunden gegenüber genannt.

Dies ist von außen beobachtbar, wobei Schein darauf hinweist, dass allein durch die Beobachtung noch nicht die Bedeutung der Zeichen bekannt ist. Um die Bedeutung hinter den „Äußerlichkeiten“ zu verstehen, muss man zwei weitere Ebenen untersuchen.

Die zweite von ihm benannte Ebene bilden die Werte, welche das Unternehmen durch Mitarbeiter, Führungspersonal, im Unternehmensleitbild nach Innen wie Außen vertritt. Auch hier der Hinweis von Schein, dass Unternehmen gleiche Werte vertreten können, dies jedoch nicht bedeutet, dass diese Unternehmen die gleiche Unternehmenskultur z.B. in Form der Arbeitsweise oder Struktur des Unternehmens haben.

Am schwierigsten zu ermitteln sind die unausgesprochenen Annahmen, welche die gelebten Werte „verursachen“. Sie spiegeln oft die Überzeugungen und Einstellungen des Firmengründers wieder – vor allem in der Startphase eines Unternehmens, wenn der Gründer noch als Allein-Entscheider fungiert. In der weiteren Entwicklung werden diese Überzeugungen durch die dazukommenden Mitarbeiter übernommen und es bilden sich durch einen gemeinsamen Lernprozess allgemeine Annahmen heraus. Diese sind so verinnerlicht, dass sie nicht mehr kommuniziert werden müssen und sich die Unternehmensmitglieder diese Annahmen teilweise gar nicht formulieren könnten bzw. deren Vorhandensein auch nicht immer bewusst sind. Diese Annahmen wirken natürlich erheblich auf die Struktur und die Arbeitsweise der Organisation ein (vgl. Schein, 1991: 20 ff).

E. Heinen, als Vertreter des Variablenansatzes, schließt sich diesen drei Ebenenmodell an, erweitert seinen Erklärungsansatz um zwei Beschreibungsdimensionen: Verankerungsgrad der Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern und die Systemvereinbarkeit.

Verankerungsgrad beschreibt, inwieweit die Normen und Werte des Unternehmens sich in die individuellen Werte- und Normgefüge des einzelnen Mitarbeiters eingefügt haben. Bei der Systemvereinbarkeit soll geprüft werden, welche „Beziehung zwischen dem Unternehmensbezogenen Wert- und Normsystem der Unternehmensmitglieder und den formalen Instrumenten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung“ besteht (Geißler, 1991: 7ff). Durch die Beantwortung dieser Fragen lässt sich nach Heinen die Funktionalität der Unternehmenskultur näher betrachten (vgl. Geißler, 1991: 7ff).

Es gibt Bestrebungen, Variablen – und Metaphernansatz zu vereinen und Kultur als Ergebnis und als Prozess menschlicher Interaktion zu sehen. Bisher konnte sich jedoch scheinbar noch kein Ansatz durchsetzen (vgl. Marré, 1997: 17ff).

2.1.4 Entwicklung von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist nicht herstellbar, sondern entwickelt sich aus dem Unternehmen heraus. Schein unterscheidet zwischen drei Typen von Unternehmen. In neu gegründeten Unternehmen (Start-Up-Unternehmen) deckt sich die Unternehmenskultur oft mit den Überzeu-

gungen des Firmengründers. Hier ist eine Änderung schwer zu erreichen und kommt meist erst in Gang, wenn die Herausforderungen des Unternehmens durch Wachstum so groß werden, dass der Firmengründer nicht mehr alles im Blick haben kann, dass Mitarbeiter sich spezialisieren müssen und so eine komplexere Struktur entsteht (vgl. Schein, 1991: 27 ff).

Etablierte Unternehmen haben oft Strukturen, in denen sich bereichsweise eigene Subkulturen entwickeln. Für Veränderungsprozesse stellt sich daher immer die Fragen: Wie können Elemente der Unternehmenskultur und der Subkulturen erhalten, welche erfolgreich für das Unternehmen sind? Kann man die Subkulturen und wenn ja wie, miteinander verschmelzen? Und letztendlich, wie lassen sich die hinderlichen Elemente feststellen und verändern?

Als dritte Unternehmensgruppe benennt Schein die „Dinosaurier“, alternde Unternehmen, welche an ihren Traditionen festhalten und für Änderungen eher unempfänglich sind. Bei Notwendigkeit eines Umschwunges zum Beispiel durch gesellschaftliche oder technische Veränderungen können sie wenig flexibel und nur langsam reagieren – eventuell auch mit der Konsequenz des Untergangs. (vgl. Schein, 1991: 27 ff)

Hofer teilt die Entwicklung der Unternehmenskultur in drei Phasen ein. Unternehmen sind beständig in Bewegung, niemals statisch, ebenso wie die Menschen, welche in dem Unternehmen arbeiten. Somit ist auch Unternehmenskultur ein stetiger Prozess, der sich in verschiedenen Entwicklungsstadien einteilen lässt (vgl. Hofer, 1991: 229). Hofer benennt drei Phasen der Unternehmenskulturentwicklung:

Die Pionierphase ist gekennzeichnet durch eine deutliche Führung z. B. des Firmengründers, dem Träger der Unternehmensidee – dem „Pionier“. Die Ziele sind sichtbar, der Pionier ist meist Alleinentscheidungsträger. Das Unternehmen ist flexibel und hoch produktiv, statt Planung steht eher Improvisation im Vordergrund. Die Mitarbeiter sind weniger spezialisiert. Kommt das Unternehmen durch Wachstum, Änderung der Aufgaben etc. in die Lage komplexere Informations- und Entscheidungsstrukturen aufzubauen, die ein Leiter nicht mehr übersehen kann und allein bestimmen kann, findet der Übergang in eine zweite Phase statt.

Diese Differenzierungsphase wird geprägt durch Spezialisierung, Aufgabenaufteilung, Koordinierung, Mechanisierung und Standardisierung. Die Unternehmensführung koordiniert hauptsächlich und stützt sich auf Führungsträger, welche Hierarchie, Normen und Sanktionen bestimmen. Das Unternehmen ist durch ein starres Linien- oder Stabliniensystem gekennzeichnet. Die Ziele sind nicht mehr für alle Mitarbeiter klar erkennbar, die Arbeitseinstellung ist eher auf materielle Belohnungen gerichtet. Das Unternehmen kann durch die Spezialisie-

rungen und Standardisierungen einen größeren Markt bedienen. Hofer bezeichnet die zweite Phase als Antithese zur ersten Phase: „rationell statt intuitiv, mechanisch statt organisch, unpersönlich statt personengebunden“ (Hofer, 1991: 230). Dieses ordnende Prinzip nennt Hofer als wichtig für das weitere Wachstum des Unternehmens.

Trotz der neuen Arbeitsordnung wirken dabei auf informeller Ebene noch Einstellungen der ersten Phase nach, so dass Schwierigkeiten begegnet werden kann. Mit der Zeit werden sich jedoch in dieser zweiten Phase Symptome zeigen, welche die dritte Phase einläuten. Dies können eine zunehmende Isolation und Erstarrung des Unternehmens sein, in der auf Anforderung von außen nicht mehr adäquat reagiert werden kann. Die Abteilungen wachsen auseinander und haben kein Verständnis mehr für die Arbeit der jeweils anderen, weil das übergreifende Ziel nicht mehr sichtbar ist, evtl. auch Konkurrenz empfunden wird. Sie suchen sich ihr Ziel selbst und isolieren sich damit noch weiter. Hier könnte dann nach Schein ein „Dinosaurier“ entstehen. Um das zu verhindern, muss das Unternehmen sich entwickeln.

Die dritte Phase ist daher die Integrationsphase und hat als Ziel, Prozesse und Beziehungen bewusster anzugehen, zu pflegen. Die Führung kennzeichnet sich durch gemeinsame Zielsetzung, Selbstkontrolle und Persönlichkeitsentfaltung. Nicht mehr die Kontrolle steht im Vordergrund sondern das „Wie“ der Prozesse. Die gegenseitige Abhängigkeit wird durch gemeinsame Ziele zum Bsp. in der Unternehmensphilosophie/ Unternehmensleitsätzen verdeutlicht. Gemeinsame Ziele werden aufgestellt und betont, die Entwicklung der Mitarbeiter durch Weiterbildung sowie Möglichkeiten zur selbständigen Arbeit gewinnt an Bedeutung (vgl. Hofer, 1991: 269 ff).

2.2 Unternehmensleitbild

2.2.1 Unternehmensleitbild im Allgemeinen

„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.“ Erich Fromm

„Ich glaube, dass jede Organisation, um zu überleben und Erfolg zu erzielen, in vieler Hinsicht feste Grundsätze haben muss, auf der sie ihre Politik und ihr Handeln begründet. Ich glaube weiter, dass der bedeutendste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens die Konsequenz ist, mit der sie diesen Prinzipien entsprechend handelt. Und schließlich glaube ich, dass eine Organisation im Verlauf ihrer Entwicklung als Unternehmen, den Anforderungen einer wechselnden Umwelt gerecht wird, zur Änderung aller ihrer Eigenschaften bereit sein muss – ausgenommen dieser Prinzipien.“

Thomas J. Watson jr. IBM (zit. n. Achterholt, 1991: 145)

Leitbildartige Unternehmens- und Führungsprinzipien sind keine Erfindung der 60er Jahre als dieses Thema auch in Deutschland kräftig diskutiert wurde und immer noch wird. Das Unternehmen IBM, als Beispiel oft zitiert, hat durch seinen Präsidenten Thomas Watson (von 1914 – 1949) drei Leitprinzipien, welche immer noch wirksam sind und die im Laufe der Jahre erweitert wurden:

- Achtung vor dem Einzelnen
- Bestmöglicher Dienst am Kunden
- Streben nach hervorragenden Leistungen (vgl. Achterholt, 1991: 140)

Seit dem 2. Weltkrieg erlebt das Thema eine starke Diskussion, verursacht durch verschärfte Wettbewerbsbedingungen, Globalisierung, krisenhafte Entwicklungen auf dem Weltmarkt sowie vor allem in den achtziger Jahren durch das zunehmende Umweltbewusstsein. Mehr Konkurrenz, veränderte Ansprüche der Konsumenten und nicht zuletzt die Suche nach geeigneten Nachwuchskräften fordert von Unternehmen, sich zu anderen Unternehmen abzugrenzen und nicht nur das Produkt als solches, sondern auch die Rolle im gesellschaftlichen Umfeld. Unternehmensleitbilder zeigen auf, für welche Werte das Unternehmen steht, was es gern sein möchte. Das Leitbild ist damit ein Managementinstrument. Es kann und sollte für eine kontinuierliche Fortentwicklung des Unternehmens genutzt werden. Dass Leitbilder manchmal auch nur zur Außenpräsentation genutzt werden, liegt sicherlich am Aufwand einer guten Leitbildentwicklung, z.B. durch den Einbezug der Mitarbeiter, aber vermutlich auch am fehlenden Verständnis, was ein Leitbild leisten kann. (ebd., 141 ff)

Das Leitbild eines Unternehmens entsteht aus einer Vision, wie das Unternehmen in Zukunft aufgestellt sein möchte. Unternehmensvisionen können allgemeine Aussagen zu unternehmerischen Strategien, Unternehmenskultur aber auch zur Firmenethik oder Firmenphilosophie enthalten. Das Leitbild konkretisiert diese Vision in abstrakte und allgemeine Aussagen über Ziele, Werte, Normen und Verhaltensweisen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. So könnte als Ergebnis einer Leitbildentwicklung ein Kodex zum Verhalten der Mitarbeiter untereinander oder etwa im Umgang mit den Kunden stehen (vgl. Kiessling/Spannagl, 1996: 52ff; Achterholt, 1991:35ff).

Leitbilder beschreiben recht allgemein den Soll-Zustand des Unternehmens. Hofer bezeichnet Leitbilder auch als Grundsatzdokumente der Unternehmenspolitik. Das Leitbild stellt im Idealfall die Basis für die detailliertere Entwicklung von langfristigen und kurzfristigen Unternehmenszielen dar und ist Richtlinie in der Erarbeitung von Führungskonzeptionen sowie in der Erstellung von Aus- und Weiterbildungszielen (vgl. Hofer, 1991: 222).

2.2.2 Ziel und Zweck eines Leitbildes

Ziel des Unternehmensleitbildes ist die Darstellung eines von allen Mitarbeitern und Führungskräften getragenen Verständnisses der Unternehmensaktivitäten und des Verhaltens des Unternehmens in der Zukunft. Im Idealfall sind Unternehmensvisionen und Leitbilder bei den Organisationsmitgliedern so stabil verankert und verinnerlicht, dass dadurch eine hohe Motivationskraft für die Umsetzung der Unternehmensziele entsteht, die sich wiederum in einer guten, konzentrierten und selbstkontrollierten Zusammenarbeit der Mitglieder zeigt. Bei der Erstellung eines Corporate-Identity-Konzeptes sind Leitbilder wichtige Voraussetzungen, um Maßnahmen für geplante Organisationsveränderungen abzuleiten und einen kontinuierlichen Zielabgleich zu ermöglichen. Wie bereits erwähnt werden Leitbilder auch als Präsentationsmittel nach außen genutzt und haben eine imagebildende Funktion. Idealerweise spiegelt sich die Unternehmenskultur im Unternehmensleitbild wider (vgl. Hofer, 1991: 222 ff; Achterholt, 1991: 40 ff; Schwarz /Beck, 2001: 40 ff).

2.2.3 Entstehung eines Leitbildes

Für die Initiierung einer Leitbildentwicklung gibt es verschiedene Anlässe. Kiessling und Spannagl nannten nachfolgende Beispiele im Rahmen einer Betrachtung zum Corporate-Identity-Konzept, zu welchem auch eine Leitbildentwicklung gehört:

- Neugründung eines Unternehmens
- Umgründung/ Neustrukturierung
- Änderung Aufgabenprofil/ Produktpalette
- Fusion/ Zusammenschluss (vgl. Kiessling/Spannagl, 1996: 53 ff)

Ein Leitbild entsteht oft aus einer Vision des Unternehmens selbst, welche sich zusammenfassend an der Unternehmensgeschichte sowie an der Frage nach dem Angebot, den Zielgruppen, der Ethik und den perspektivischen Zielen des Unternehmens orientiert. Bei der Leitbildentwicklung ist eine Einbeziehung aller Hierarchieebenen des Unternehmens wichtig, um die Akzeptanz der erarbeiteten Leitlinien zu erhöhen, aber auch ein breites Spektrum der derzeitigen Unternehmenskultur zu erfassen und zu berücksichtigen. Ein Leitbild sollte in seinen Aussagen zum Unternehmen passen und „wahrhaftig sein“ (vgl. Achterholt, 1991: 40 ff).

Um diese Ziele zu erreichen, werden in der Regel bei einer Leitbildentwicklung Projektgruppen gebildet, evtl. externe Berater hinzugezogen. Die Einbeziehung möglichst vieler Organisationsmitglieder in die Leitbilddiskussion und –entwicklung ist notwendig, um eine breite Akzeptanz für das Leitbild und daraus folgende Maßnahmen zu erreichen. Der Einbezug kann

etwa durch Versammlungen, Befragungen und Arbeitstreffen mit konkreter Aufforderung zu Rückmeldungen erfolgen. (vgl. Hofer, 1991: 231ff; Schwarz& Beck, 2001: 40 ff)

2.3 *Corporate Identity*

2.3.1 Corporate Identity (CI) im Allgemeinen

Corporate Identity bedeutet übersetzt Unternehmensidentität im Sinne von Persönlichkeit und ist eine umfassende Strategie zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung, welches betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Kenntnisse aus anderen Wissenschaftsbereichen wie Soziologie und Psychologie zu vereinen versucht (vgl. Schwarz/ Beck, 2000: 34 ff).

Corporate Identity setzt sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Corporate Identity repräsentiert Visionen, Werte, Einstellungen im Unternehmen sowie Unternehmenszweck und –geschichte. Hierzu gehören das Leitbild und die Unternehmensvision (Corporate Mission). Die Corporate Identity stellt den Kern des CI- Konzeptes dar.
- Corporate Behavior benennt schlüssige und gewünschte Verhaltensweisen aller Organisationsmitglieder für die Wirkung nach innen und außen.
- Corporate Communications umschließt den systematischen Einsatz von sämtlichen Kommunikationsmitteln, um intern wie extern die gewünschten Wirkungen zu erzielen.
- Corporate Design umfasst das unternehmensspezifische Gestaltungssystem und dessen abgestimmten Einsatz, der z. B. in der Außendarstellung einen günstigen Wiedererkennungseffekt auslösen soll.
- Corporate Image ist das Vorstellungsbild, welches Kooperationspartner, Kunden etc. aber auch Mitarbeiter vom Unternehmen haben sollen (vgl. Schwarz/ Beck, 2000: 34 ff).

Das Corporate Identity Konzept hat den Anspruch, das ganze System des Unternehmens im Blick zu haben und es zielgerichtet entsprechend dem Leitbild weiterzuentwickeln. Dabei spielen die Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen und der Umsetzung von Strategien und Regeln eine überragende Rolle. Das Konzept beinhaltet eine Analysephase des Sollzustandes z. B. Analyse der Unternehmenskultur und darauf aufbauend die Entwicklung eines verbindlichen Leitbildes, konkretisiert durch Richtlinien, welches den Soll-Zustand skizziert. Daraus abzuleitende Maßnahmen erstrecken sich über alle Unternehmensbereiche (Produktion, Marketing, Verwaltung) in unterschiedlicher Intensität.

Der Sinn und Nutzen eines einheitlichen Auftretens nach außen ist den meisten Unternehmen schlüssig. Schwieriger ist es, die Notwendigkeit z. B. eines einheitlichen Auftretens der Mitarbeitern zu begründen sowie den Einbezug der Mitarbeiter in die Leitbildentwicklung. Besonders die Kommunikation der Ergebnisse der Leitbildentwicklung, des Umsetzungsstandes und weiterer Aktivitäten ist ein wichtiger Punkt. Nur über Wissen und größtmöglichen Einbezug aller Mitarbeiter können die Ideen und Ziele realitätsnah und auch motivierend entwickelt und umgesetzt werden.

2.3.2 Notwendigkeit eines Corporate-Identity-Konzeptes

Wie bereits unter den Erklärungen zum Leitbild erwähnt, gibt es mehrere Anlässe für Unternehmen, ein Corporate-Identity-Konzept für das Unternehmen zu erarbeiten. In einer Studie von D. Heinrich wurden 1986 324 Firmen zu Anlässen für eine Corporate-Identity-Entwicklung befragt. Im Ergebnis der Studie benannten 46% der befragten Firmen Informations- und Imagedefizite bei Zielgruppen, 36% gaben ein veraltetes oder heterogenes Erscheinungsbild an und bei 11% der Firmen waren Fusionen und Zusammenschlüsse ausschlaggebend für eine Entwicklung der Corporate-Identity gewesen (Achterholt, 1991: 62 ff). Die Studie veranschaulicht, dass immer ein Leidensdruck vorhanden war und selten vorausschauend eine Corporate-Identity-Strategie verfolgt wurde.

Kiessling und Spannagl fassen folgende Unternehmensereignisse als mögliche Anlässe für Entwicklung CI Strategie zusammen:

- Neugründung
- Umgründung/ Neustrukturierung
- Änderung Aufgabenprofil/ Produktpalette
- Wechsel Management/ Geschäftsführung
- Umzug/ Neuorganisation
- Fusion/ Zusammenschluss (Kiessling/ Spannnagl, 1996:53 ff)

In allen diesen Fällen kann ein CI-Konzept genutzt werden, um sich am Markt zu positionieren, um ein schlechtes oder falsches Image zu verbessern. Auch innerbetrieblich können dadurch Arbeitsweisen verbessert und effizienter gestaltet werden. Durch klare Richtlinien und besprochene Maßnahmen können Reibungsverluste vermieden werden.

2.3.3 Schwierigkeiten in der Arbeit mit dem CI-Konzeptes

Unternehmen schrecken vor einem umfangreichen Prozess zur Entwicklung eines CI-Konzeptes oft zurück, weil er zeitaufwendig ist - je nach Größe des Unternehmens kann er

mehrere Monate bis Jahre dauern. Zum Zeitaufwand gesellt sich auch ein hoher Kostenaufwand, beispielsweise durch Arbeitszeit, externe Beratung, Abordnung von Mitarbeitern, so dass große Konzerne sich diese Prozesse eher leisten können als kleine und mittelständische Unternehmen (vgl. Achterholt, 1991: 160 ff).

Eine weitere Schwierigkeit liegt in der stetigen Weiterbearbeitung und Pflege der Corporate Identity. In der bereits benannten Studie von D. Heinrich gaben 143 von 252 Unternehmen, die sich mit ihrer CI beschäftigen, an, dass mit Äußerungen und Mitteilungen der Geschäftsführung der Umsetzung der CI-Strategien Genüge getan sei. Nur 16 der 252 Unternehmen haben regelmäßige Besprechungen zu Aktivitäten im Rahmen ihres CI-Konzeptes, welche bezüglich der Unternehmensziele abgeglichen werden (vgl. Achterholt, 1991: 133 ff).

Im besonderen Maße trifft eine notwendige Pflege der Corporate Identity und der stetige Abgleich mit den Unternehmenszielen auf die Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen zu, da hier der Kontakt mit dem Unternehmen wesentlich über die Mitarbeiter erfolgt. Auf die Bedeutung der Unternehmenskultur und der Konzepte Leitbild und Corporate Identity für soziale Unternehmen wird im folgenden Punkt eingegangen.

2.4 Bedeutung von Unternehmenskultur, Leitbild und Corporate Identity in sozialen Unternehmen

Unter Punkt 1.3 wurden die besonderen Bedingungen sozialer Unternehmen erläutert – die politische und gesellschaftliche Abhängigkeit, der besonders hohe „menschliche“ Stressfaktor in der Arbeit, hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die Schwierigkeit, Erfolge messbar zu machen sowie die besondere Arbeitsbeziehung zum Leistungsempfänger.

Im vergangenen Kapitel wurde davon ausgegangen, dass für Unternehmen generell und für soziale Unternehmen insbesondere ein entwickeltes, dem „Auftrag“ des Unternehmens angemessenes Leitbild vorteilhaft ist. Noch mehr Potential aber auch ein noch höherer Aufwand ist mit der Entwicklung einer Corporate Identity verbunden. Unabhängig ob Unternehmen mit einem CI-Konzept oder „nur“ Leitbildern arbeiten, ist wesentlich, dass diese mit der Unternehmenskultur übereinstimmen, das Unternehmen somit authentisch nach innen und außen wirken.

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, welche Wirkung die Nutzung von Leitbildern und CI-Konzepten in sozialen Unternehmen entfalten und welche Vorteile damit verbunden sind.

2.4.1 Innerbetriebliche Wirkung

1. Wirkung auf die Unternehmensstruktur

Wie unter Punkt 2.2 dargestellt skizziert ein Leitbild den Soll-Zustand, welches ein Unternehmen anstrebt. Es bietet damit eine Grundlage für eine stete Soll-/ Ist-Analyse und gibt eine Richtung für Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesse vor. Die Abrechenbarkeit von Erfolgen wird durch das Festlegen auf Ziele und Kennzahlen erleichtert. Vor allem für soziale Unternehmen, welche sich nur zögerlich an die Messung von Erfolgen wagen, kann dieses „Muss“ an Festlegung hilfreich sein und auch die notwendige Rückkopplungsmöglichkeit geben, um zu prüfen, ob diese Kennzahlen Erfolge und Misserfolge widerspiegeln oder nicht. Es wirkt sich damit sowohl auf die Struktur als ganzes als auch auf die einzelnen Anteile dieser Struktur aus – im Sinne einer Orientierung, wohin man sich bezüglich seiner Werte und Standards entwickeln will und wie man diese Vorstellungen in die Realität umsetzen möchte. Sowohl leitbildorientierte Führung wie auch das CI-Konzept bieten die Möglichkeit einer klaren Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Erfüllung der Unternehmensziele.

2. Wirkung auf Mitarbeiter und Führungskräfte

Klare Richtlinien und Ziele sind wichtig, um Arbeitsbeziehungen, Zielausrichtung des Unternehmens und Einstellungen zu Anspruchsgruppen zu benennen. Mit solchen Grundsätzen werden „Grundsatzdiskussionen“ im laufenden Arbeitsprozess, wo sie hinderlich sind, vermieden und Reibungsverluste verringert. Mitarbeiter erhalten durch klare Richtlinien Entscheidungs- und Verhaltenssicherheit, die wiederum zur Entlastung von Führungskräften in ihren täglichen Aufgaben führt.

Im Leitbild sind neben den wirtschaftlichen Zielen auch Vorstellungen über Werte und Normen im Umgang innerhalb des Unternehmens aber auch nach außen enthalten. Im Leitbild kann neben dem Auftreten der Mitarbeiter Kunden gegenüber auch das Verhalten anderen Mitarbeitern gegenüber verankert sein. Ebenso können Haltungen und Werte im Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern durch die konsequente Arbeit am Leitbild geprägt werden. Dies kann als Faktor wesentlich die Unternehmenskultur bestimmen.

Es wird somit ein Rahmen für das Handeln der Mitarbeiter, aber auch für das Empfinden von Sinnhaftigkeit, Verantwortlichkeit und Bedeutung ihrer Arbeit geschaffen. Das Fehlen solcher Werte wird immer wieder mit dem Entstehen von Fehlbeanspruchung, Stressbelastung und Burnout in Verbindung gebracht. Stressbelastung und Burnout, aber auch Folgeprobleme, die damit im Zusammenhang stehen, wie etwa Mobbing und psychische oder psychosomatische Erkrankungen stellen nicht nur gesundheitliche Beeinträchtigung für den Betroffenen dar, sondern bedeuten für ein Unternehmen immer auch wirtschaftliche Einbuße vor allem durch Ausfälle (vgl. DAK, 2008; BKK, 2008).

Ziele, welche den effizienten Einsatz der Mittel zum Gegenstand haben, können Mitarbeiter die Notwendigkeit eines sparsamen aber effektiven Umgangs mit den finanziellen und personellen Ressourcen vermitteln helfen. Regelmäßig geführte Diskussionen und Auswertungen zu Leitbild- und CI-Prozessen tragen vermutlich auch zu einer größeren Akzeptanz der Führungs- und Leitungsarbeit bei.

Die Verinnerlichung des Leitbildes und das Übergehen der Werte und Einstellungen in die eigenen Wertevorstellungen der Mitarbeiter, also der Verankerungsgrad eines Leitbildes, führen zu einer hohen Selbstkontrolle der Arbeitsleistung durch die Mitarbeiter. Auch dies entlastet das Führungspersonal. Ebenso steigert sich durch die Mitbestimmungsprozesse bei der Leitbildentwicklung die Motivation der Mitarbeiter, an den Unternehmenszielen zu arbeiten. Achterholt benennt stabilere Arbeitsbeziehungen im Kollegium und dadurch erhöhte Arbeitsleistung als weitere Vorteile gemeinsam getragener Unternehmensziele. (vgl. Achterholt, 1991: 189).

2.4.2 Wirkung nach Außen

Ein Leitbild kann das Verhältnis zu Anspruchsgruppen wie Betroffenen, Ratsuchenden, Angehörigen und Leistungsträger klären. Durch klare Aussagen und Ziele im Leitbild wird die Kommunikation nach außen erheblich erleichtert und schlüssig.

Da in sozialen Unternehmen aufgrund der besonderen Arbeitsbeziehung ein oft intensiver Kontakt zu den Leistungsempfängern besteht, wird eine einheitliche Haltung der Mitarbeiter auch eine besonders starke Außenwirkung haben, etwa in der Frage, wie kompetent, sozial engagiert oder verlässlich ein Unternehmen bei Kunden und Auftraggebern wahrgenommen wird. Ein einmal aufgebautes Image von Professionalität mit verlässlichen Ergebnissen, Regionalität mit guten Kontakten und Verbindungen oder auch ein guter Arbeitsgeber zu sein stellen eindeutige Wettbewerbsvorteile dar.

So ergeben sich bei der Entwicklung einer CI umfassende Möglichkeiten, das Selbstbild (Corporate Identity) und das Fremdbild (Corporate Image) gezielt in Übereinstimmung zu bringen (vgl. Achterholt, 1991: 188 ff). Dies kann die Glaubwürdigkeit und Vertrauen über den Werbeaussagen des Unternehmens erhöhen sowie negativer Publicity entgegen wirken. Es ergeben sich schnelle Wiedererkennungseffekte durch entsprechende Logo- und Leitsatzgestaltung (Slogans). Wenn beispielsweise ein soziales Unternehmen mit dem Satz wirbt „Der Mensch im Mittelpunkt“ und die Mitarbeiter den Kunden gegenüber auch entsprechend auftreten, dann ergibt sich ein konsistentes positives Bild des Unternehmens. Die Einführung neuer Leistungen und Produkte wird erleichtert, wenn sie entsprechend in bestehende Corporate-Identity-Vorstellungen eingebunden sind. Hier wird eine höhere Akzeptanz bei Leistungsträgern aber auch bei den Mitarbeitern erwartet. Als zusätzliche Vorteile entstehen dem Unternehmen Synergieeffekte wie Kostensenkung und Leistungssteigerung durch ein einheitliches Corporate Design (vgl. ebd.: 188 ff).

Leitbild- und Corporate-Identity-Prozesse können ebenso einen Imagewechsel unterstützen, in dem sie die Botschaften klar herausstellen und durch Marketingmaßnahmen transportieren, beispielsweise bei der Implementierung neuer Produkte, Neugründungen von Filialen und Angebotserweiterungen.

2.4.3 Wirkung auf die Beziehung zu Leistungsempfängern

Wenn Mitarbeiter des Unternehmens ihre Beziehung zu Leistungsempfängern (Klienten, Kunde, Patient) gestalten, können sie sich am Leitbild ihres Unternehmens orientieren. Es unterstützt die Qualität der individuellen Arbeitsbeziehung wie auch das einheitliche Auftreten der Mitarbeiter den Leistungsempfängern gegenüber. Dies ist besonders wichtig im Hinblick auf die Abhängigkeit des Mitarbeiters von der Mitwirkung des Leistungsempfängers und oft auch von der Qualität der persönlichen Arbeitsbeziehung zum Leistungsempfänger. Gleichzeitig stärkt das einheitliche Auftreten die Wahrnehmung des Unternehmens als „Qualitätsmarke“. Das einheitliche, leitbildorientierte Auftreten der Mitarbeiter führt beim Leistungsempfänger zu einer Erwartungshaltung bezüglich der Kompetenz des gesamten Unternehmens.

2.4.4 Wirkung in wachsenden Unternehmen

Vor allem bei wachsenden Unternehmen kann eine Corporate Identity die innere Ordnung stärken, um internen und externen Störungen, zum Beispiel strukturellen oder organisatorischen Veränderungen gewachsen zu sein. Achterholt führt E. Heinen an, welcher bei wach-

senden Unternehmen die Koordination und die Integration der CI als wichtige Faktoren zum „Überleben“ von Störungen benennt. Dabei versteht er unter Koordination, das Ausmaß, in dem die einzelnen Aktivitäten im Hinblick auf die Erfüllung der angestrebten Ziele aufeinander abgestimmt sind. Unter Integration versteht er den Unterstützungsgrad der übergeordneten Ziele durch die Mitarbeiter. Diese Unterstützung ist abhängig von der Zufriedenheit und der Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Durch einen hohen Grad der Integration und Koordination können Unternehmen flexibel und dennoch innen weitestgehend stabil auf Änderungen wie Wachstum reagieren. (vgl. Achterholt, 1991:189 ff)

2.4.5 Wirkung in Unternehmen der Aus- und Weiterbildung

Für den Bereich der Aus- und Weiterbildung verschärfen sich Anforderungen an Koordination und gemeinsames Auftreten noch einmal. Der Teilnehmer an einer Aus- oder weiterbildenden Maßnahme trifft auf ein multiprofessionelles Team, dass aus Ausbilder, Erzieher, Sozialarbeiter, Psychologe bis hin zur Sachbearbeiterin in der Verwaltung besteht. Ein einheitliches Auftreten ist hier noch besonders wichtig, um einerseits die Vorbildfunktion zu erfüllen, andererseits aber auch sicherzustellen, dass das Unternehmen als verlässlicher Partner anerkannt wird. Für den Bereich der Ausbildung Jugendlicher gibt ein einheitliches Auftreten auch einen stabilen Rahmen vor, in dem sich die Jugendlichen entwickeln können. Dies dürfte auch die Arbeit mit psychisch kranken Menschen und verhaltensauffälligen Jugendlichen im besonderen Maße zu treffen, da auch sie auf einen stabilen, vertrauensgebenden Rahmen angewiesen sind, um von den Maßnahmen profitieren zu können.

2.5 Zusammenfassung

Die Darstellung dieser möglichen positiven Folgen einer Unternehmensführung durch Leitbild- oder Corporate-Identity-Konzept ist sicherlich nicht vollständig und wird auch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gewichtet und eingeschätzt werden. Dennoch sprechen die genannten Vorteile für die Initiierung eines Corporate-Identity-Prozesse, um das Unternehmen besser aufzustellen und für Krisenzeiten zu rüsten.

Auch wenn Unternehmenskultur nicht gestaltbar im Sinne von Ziel – Maßnahme – Ergebnis ist, bieten doch eine leitbildorientierte Unternehmensführung und CI-Konzepte eine gute Grundlage, um langfristig über eine klare Zielausrichtung und eine abgestimmte Unternehmenspolitik die Unternehmenskultur zu beeinflussen.

Die Leitbildentwicklung ist auch Teil des Konzeptes der Corporate-Identity. Da dieses Konzept aber über Leitbildentwicklung hinaus geht, trägt es zu einer noch stärkeren Verankerung

des Leitbildes im Unternehmen bei, wenn das Konzept als Ganzes und nicht als Stückwerk umgesetzt wird.

In sozialen Unternehmen bieten Leitbilder Orientierungshilfen und können so positiv auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter einwirken. Insbesondere bei Unternehmen der Aus- und Weiterbildung sorgen Leitbilder und eine damit übereinstimmende Unternehmenskultur für einen besseren und überzeugenderen Transfer der pädagogisch gewünschten Ideale und Werte. Betont werden muss jedoch auch an dieser Stelle, dass der Effekt nur zu erwarten ist, wenn Leitbilder mit den Mitarbeitern entwickelt worden und damit auch durch diese akzeptiert sind sowie regelmäßig über Leitbilder und Unternehmensziele gesprochen wird, um vor allem auch neue Mitarbeiter einzubinden.

3 Wachstum von Unternehmen

3.1 *Wachstum von Unternehmen*

In diesem Kapitel werden die Entwicklungsphasen von Unternehmen beschrieben. Spezielles Augenmerk liegt auf der Herausarbeitung von Merkmalen der Phasen von hohem Wachstum und deren Gefahren für die Unternehmensentwicklung. Dies soll vor allem mit Blick auf die Unternehmenskultur und Leitbild/ Corporate Identity geschehen. Im Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wird das Thema Wachstumschancen oder Erfolgsfaktoren von Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht abgegrenzt und nicht weiter betrachtet. Bei der Recherche war auffällig, dass Studien und Veröffentlichungen zum Wachstum von Unternehmen sich hauptsächlich auf Analysen erwerbswirtschaftlicher – insbesondere börsenorientierter Unternehmen bezogen. Für den besonderen Bereich der sozialen Unternehmen ließen sich kaum Veröffentlichungen mit Kriterien für Wachstum und Erfolgsfaktoren finden. Veröffentlichungen in diesem Bereich fußen eher auf Erfahrungen und empirischen Untersuchungen aus der Organisationsentwicklung zum Thema Wandel von Organisationen. Dabei muss Wandel nicht zwangsläufig mit einer Wachstumsphase des Unternehmens einhergehen. Wandel kann aufgrund von externen und inneren Veränderungen notwendig werden beispielsweise durch einen Trägerwechsel oder neue Fördergrundsätze. Allerdings trifft das Thema Wandel und Wachstum gut auf kleine Träger und Initiativen zu, welche durch Ausweitung ihres Angebotes auf einmal ein komplexes Unternehmen werden und mit ihrer bisherigen Art sich zu organisieren, an die Grenzen stoßen (vgl. Wöhrle, 1994: 6ff). Bei erwerbswirtschaftlichen und insbesondere bei börsennotierten Unternehmen ist die klare Gewinnausrichtung und damit auch das Bestreben nach Wachstum markant. Wie bereits unter 1.2 beschrieben, entfällt dieses Unternehmensziel bei den meisten sozialen Organisationen, da es hier vorrangig um die Erfüllung eines sozialpolitischen Auftrages geht. Ist es im sozialen Bereich nicht „schicklich“ über Wachstum oder gar Expansion von sozialen Unternehmen zu sprechen? Vielleicht erklärt dies den Mangel an entsprechenden Studien.

Wachstumsformen

Grundsätzlich werden internes und externes Wachstum unterschieden. Internes Wachstum erfolgt aus dem Inneren des Unternehmens, beispielsweise durch eine Erweiterung der Produktpalette, eine Steigerung der Mitarbeiterzahl sowie effektivere Arbeitsstrukturen. Vermeintliches inneres Wachstum liegt auch in der Downsizing-Strategie, Restrukturierungs- und Reengineeringprozessen. Hierbei verschlanken sich Unternehmer, die Mitarbeiterzahl wird verringert, Ressourcen auf gewinnbringende Bereiche konzentriert. Dies führt zu sinkenden

Ausgaben und zu Umsatzsteigerungen. Es führt jedoch nicht zu einem langfristigen Unternehmenswachstum, so dass der Erfolg des Unternehmens allein durch diese Maßnahmen nicht gesichert werden kann (vgl. Gertz/ Baptista, 1996: 11 ff). Gertz und Baptista fanden in ihrer Studie über die 1000 umsatzstärksten US-Unternehmen drei Grundlagen für profitables Wachstum im Sinne von Umsatzsteigerungen, welche nicht durch pure Kostensenkungsmaßnahmen erreicht wurden:

- Ein im Vergleich zur Konkurrenz überlegener Nutzen aus Kundensicht,
- Eine im Vergleich zur Konkurrenz überlegene Wirtschaftlichkeit über die Wertschöpfungskette sowie
- Eine nachhaltige bessere Strategieumsetzung durch konsequente Anpassung von Führung und Organisation (ebd., 57ff).

Dabei wird die Notwendigkeit einer der Unternehmensgröße angepassten Organisationsstruktur ebenso betont wie die Veränderung in den Managementaufgaben und damit auch den Anforderungen an den Managementstil (vgl. hierzu auch Voll, 2008; Gomez, 1993).

Externes Wachstum bedeutet Unternehmenswachstum durch Zusammenschlüsse (Fusionen) von Unternehmen. Hierbei geht das Vermögen des einen Unternehmens komplett in das andere Unternehmen über, seltener findet ein gleichberechtigter Zusammenschluss mit Gründung eines neuen Unternehmens statt. Dabei geht laut den Erfahrungen von Schein ein Unternehmen meist unter. Er habe es nie erlebt, dass beide Unternehmen sich gleichberechtigt verbunden hätten und eine gemeinsame Unternehmenskultur entstanden wäre. (Schein, 1991: 5).

Vorteile von Zusammenschlüssen können die Möglichkeit zur Vergrößerung der Marktanteile und Absatzmöglichkeiten, Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche, Kostenvorteile sowie die Beibehaltung der Marktstruktur sein (vgl. Bühner, 1990: 1ff).

Aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten haben viele Zusammenschlüsse nicht zu langfristigen Unternehmenserfolgen geführt (vgl. Brühner, 1990: 3 ff). Kurzfristig erzielten die Aktionäre des übernommenen Unternehmens Gewinne, während das übernehmende Unternehmen Gewinneinbrüche verzeichnen musste. Langfristig hielt der Expansionskurs vieler Unternehmen jedoch nicht an und sie hatten Mühe, dass investierte Kapital zu refinanzieren. Dabei zeigen sich vor allem Zusammenschlüsse zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen als schwierig. In Auswertung seiner Studie zu Unternehmenszusammenschlüssen in Deutschland empfiehlt Bühner Fusionen branchennaher Unternehmen sowie eine langsame Übernahme mit sorgfältiger Planung der organisatorischen Anbindung und Übernahme der Management-

tätigkeiten. Eine Prüfung im Voraus, ob eine Kooperation zwischen den Unternehmen möglich wäre, sei ebenfalls empfehlenswert. Hierbei biete das Sammeln von Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Märkten eine Möglichkeit des gemeinsamen Kennenlernens, ohne sofort das Risiko tragen zu müssen (ebd., 205 ff).

Kooperationen sind Zwischenwege zwischen innerem und äußerem Wachstum. Sie führen zu einer Zusammenarbeit von Unternehmen, um Kosten einzusparen, Wissensaustausch zu ermöglichen, Neuerschließung von Märkten oder Einkaufsmacht. Dabei bleiben die Unternehmen rechtlich selbständig und für sich selbst verantwortlich (Bühner, 1990: 206).

3.2 Entwicklungsphasen

Modelle über die Entwicklungsphasen von Unternehmen können meist in Lebenszyklusmodelle und Wachstumsmodelle unterteilt werden. Dabei verfolgen die Lebenszyklusmodelle die gesamte Lebensdauer eines Unternehmens, während die Wachstumsmodelle die Zeit bis zur Phase der Reifung des Unternehmens abbilden (vgl. Voll, 2008: 22).

Auch wenn das Verständnis von Organisation und der Unternehmenskultur nicht gleich ist, sind sich die Modelle doch ähnlich in der Abfolge der Entwicklung. Sie unterscheiden sich hauptsächlich in der Abgrenzung und Anzahl der Phasen. Im Wesentlichen können die Phasen in Gründungs-, Etablierungs und Wachstumsphase und – im Falle der Lebenszyklusmodelle – in Reifungs- oder Konsolidierungsphase und Niedergangsphase eingeordnet werden. (vgl. Voll, 2008: 22 ff; Gomez, 1993: 142 ff)

Im Folgenden sollen exemplarisch das Lebenszyklusmodell von Lievegod sowie das Wachstumsmodell von Greiner kurz skizziert werden, auf welches in der Literatur sehr häufig Bezug genommen wird. Die Modelle sind allgemeiner Art und damit auch auf soziale Unternehmen anwendbar.

Das erste Modell nach Lievegod (vgl. Gomez, 1993: 142 ff) ist einfach und übersichtlich strukturiert. Es unterteilt die Lebensphasen in drei Zyklen: Pionierphase – Differenzierungsphase - Integrationsphase. Sie entsprechen inhaltlich dem in Punkt 2.1.4 von Hofer beschriebenen drei Phasen der Unternehmenskultur.

Die Pionierphase ist gekennzeichnet durch eine flache, einfache Unternehmensstruktur mit einer starken Marktbezogenheit und Kundenorientierung. Sie ist weiterhin gekennzeichnet durch den autoritären Führungsstil des Gründers, direkte Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern sowie hohem Improvisationspotential. Abhängig von der

Schnelligkeit des Wachstums treten Probleme später oder zeitiger in Form von zunehmender Komplexität der Aufgaben und der Überforderung des Gründers (Pionier) auf.

In der Differenzierungsphase konzentriert sich die Führung des Unternehmens verstärkt auf die Kontrolle nach innen und professionalisiert die Unternehmensführung durch Strategien, Schaffung von Regelwerk, Delegieren von Aufgaben, Abgabe von Macht. Dies führt zu einem Anstieg von Bürokratie, welches das Unternehmen unflexibel machen kann. Machtkonflikte zwischen dem Gründer und den Führungen der mittleren Ebene können auftreten.

Durch die gewachsenen Strukturen können auch Kommunikationsprobleme auftreten. Hofer weist hier insbesondere auf Konkurrenz und Isolation der Abteilungen hin. Diese Konflikte wiederum führen zu mangelnder Motivation der Mitarbeiter aber auch zu mangelnder Koordination, so dass auch negative Außenwirkungen entstehen. Eine erneute Unternehmenskrise kann entstehen (vgl. Hofer, 1991: 224 ff).

In der dritten Phase – der Integrationsphase – liegt eher der soziale Aspekt statt des wirtschaftlichen Fokus im Mittelpunkt. Das Unternehmen dient nun mehr nicht dem Gründer zur Selbstverwirklichung sondern wird als Mittel angesehen, Ziele zu erreichen und dabei auch die Entwicklung der Mitarbeiter im Blick zu haben. Das Unternehmen hat eine kollegiale Unternehmensführung, um die sich kleeblattartig die „Beziehungspflege nach außen und innen, Prozessteuerung, Mittelverwaltung und Informationsverarbeitung“ gruppieren (Gomez, 1993: 143).

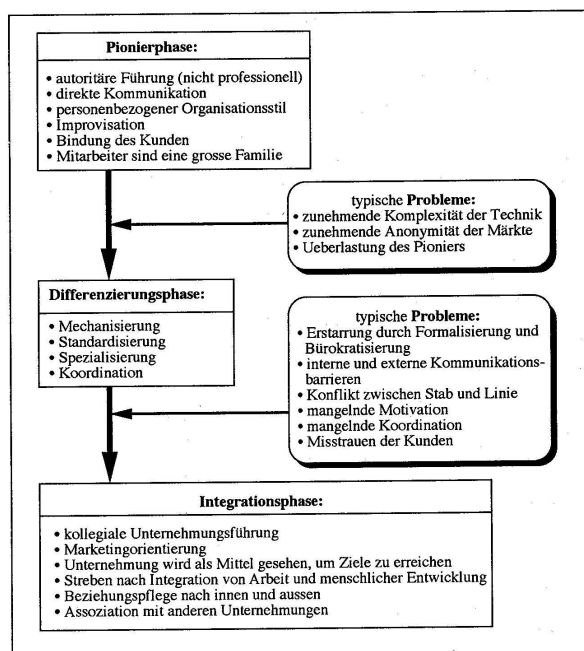


Abb.2 Überblick über das Lebensphasenmodell in Anlehnung an Lievegod (Gomez, 1993: 144)

Das zweite Modell stellt sich differenzierter dar. Im Wachstumskrisenmodell von Greiner (vgl. Gomez, 1993: 145ff; Voll, 2008: 24 ff) werden 5 Phasen differenziert, welche stets durch eine Krise in die nachfolgende Phase eintreten. Die Phasen sind gekennzeichnet durch „phasenspezifische Managementkonzepte“ (Gomez, 1993: 145). Sie sollen hier kurz skizziert werden.

Phase 1: Wachstum durch Kreativität

Der Gründer versucht in seinem Unternehmen sein Produkt umzusetzen und holt sich dazu Mitarbeiter, welche hauptsächlich von intrinsischen Motiven geprägt sind. Mit dem Anwachsen des Unternehmens müsste auch eine Anpassung des Managementstils erfolgen, um die steigende Komplexität zu bewältigen. Erfolgt dies nicht, geht das Unternehmen in eine Führungskrise. Dies kann bis zum Verlust der Führungskompetenz des Gründers führen.

Phase 2: Wachstum durch direkte Führung

Im Unternehmen werden erste Formalisierungen, Handlungsabläufe etc. eingeführt. Die Mitarbeiter spezialisieren sich, Kontroll- und Führungssysteme mit zunächst hoher Effizienz können entstehen. Die Bürokratie nimmt dabei zu, langfristig nimmt die Flexibilität ab. Die Mitarbeiter wollen mehr Eigenständigkeit und werden unzufrieden, das Klima verschlechtert sich. Das Unternehmen gerät in eine Autonomiekrise.

Phase 3: Wachstum durch Delegation

Zunehmend wird das Unternehmen dezentralisiert, es entstehen eigenständig arbeitende Divisionen oder Abteilungen. Dadurch wird das Unternehmen flexibler in seiner Reaktion auf Marktbedürfnisse, die Mitarbeitermotivation steigt. Mit zunehmender Größe verliert jedoch das Management an Übersicht und Kontrolle. Rezentralisationsbemühungen schlagen oft fehl, das Unternehmen gerät in eine Kontrollkrise.

Phase 4: Wachstum durch Koordination

Kontrollinstrumente und eine Verbesserung des Berichtswesens sorgen für mehr Übersicht. Das Management legt sein Augenmerk auf die Koordination der Aktivitäten und kann dadurch Ressourcen zum Wachsen nutzen. Durch eine immer stärkere Bürokratisierung und einen hohen Koordinationsaufwand verliert das Unternehmen jedoch den Blick auf die ureigensten Ziele des Unternehmens. Die Bürokratiekrise lässt das Unternehmen in die nächste Phase gehen.

Phase 5: Wachstum durch Kollaboration

Teamarbeit über alle Instanzen rückt in den Vordergrund, Projektarbeit und Teamarbeit sowie Vernetzung der Informationssysteme nehmen zu. Hoher Gruppen- und Leistungsdruck kann bei Mitarbeitern langfristig zu starken Stress bis hin zu Burnout-Symptomen führen. Oft fühlen sich die Mitarbeiter unter dem Gruppendruck unwohl und unzufrieden. Abwanderung spezialisierter Mitarbeiter zu dynamischeren Unternehmen kann die Folge sein. Die nächste Krise wird damit ausgelöst.

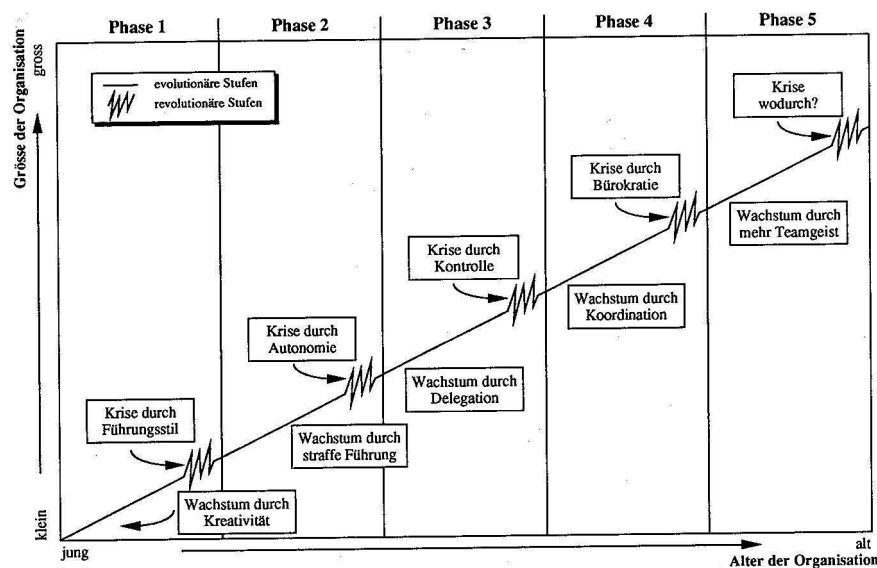


Abb. 3 Entwicklungsstufen nach Greiner (Gomez, 1993: 146)

In dem Modell nach Lievegod sind Phase 2, bei Greiner vor allem Phase 2 und 3 als Phasen mit hohem Wachstum gekennzeichnet. Im Modell von Greiner findet dennoch Wachstum in allen Phasen statt. In den meisten Modellen ist keine Wiederholung von Entwicklungsphasen vorgesehen, da die Evolution der Unternehmen irreversibel ablaufe. Gomez kritisiert dies, da durch Restrukturierungsprozesse durchaus die Wiederholung einer vorhergehenden Phase möglich sei (vgl. Gomez, 1993: 170).

Allen Modellen gemein dürfte die Einschätzung sein, dass in den ersten Phasen der Unternehmensentwicklung ein oft schnelles Wachstum stattfindet, in dem sich das Unternehmen auch orientiert und am Markt behauptet - wenn ihm dies gelingt. Danach setzt eine Phase der Beruhigung und Setzung ein und das Wachstum verlangsamt sich, das Unternehmen reift. In den einzelnen Phasen sind verschiedenen Managementstile und -typen sowie Organisationsstrukturen beobachtbar, welche förderlich oder hinderlich für das weitere Wachstum der Unternehmen sind. (vgl. Voll, 2008: 59; Gomez, 1993: 176 ff).

3.3 Kennzeichnendes in Wachstumsphase

Die Wachstumsphase ist eine sehr sensible Phase. Vor allem zwischen dem alten Mitarbeiterstamm mit dem Gründer als einer Gruppe und auf der anderen Seite den neu hinzu gekommenen Mitarbeitern und Führungskräften werden Gegensätze deutlich. Die alte Arbeitsweise ist nicht mehr erfolgreich, wenn das Unternehmen wächst. Änderungen stehen an, welche zu Unsicherheiten und Instabilität führen. Die gesamte Unternehmenskultur verändert sich.

In der Literatur werden unterschiedliche Merkmale der Wachstumsphase benannt. Die im Folgenden beschriebenen Merkmale lehnen sich an die Veröffentlichungen von Gomez (1993), Voll (2008), Funkhouser/Rothberg (1989) sowie Ganz/ Meiren/ Woywode (2001 und 2005) sowie an die Ausführungen zur Wachstumsphase im vorherigen Absatz an. Nicht bei jedem Unternehmen werden sich alle benannten Merkmale in Wachstumsprozessen wieder finden. Es handelt sich um Veränderungen, mit denen man als Unternehmen rechnen kann aber nicht in jedem Fall rechnen muss. Der besseren Lesbarkeit wegen werden die Merkmale in vier Bereichen eingeteilt:

- wirtschaftliche Bedingungen
- strukturelle Veränderungen
- Veränderungen in der Führungsebene des Unternehmens
- Veränderungen für die Mitarbeiter des Unternehmens

In der Wachstumsphase verändern sich die wirtschaftlichen Bedingungen durch einen größer werdenden Einfluss von Umfeld und Markt auf das Unternehmen. Durch eine notwendige Anpassung an das Umfeld kann dem Unternehmen die Identität, das Charakteristische verloren gehen. Umsatz und Gewinn wachsen, der Markt ist aufnahmebereit für das Produkt. Damit sind jedoch Investitionen notwendig, um der Nachfrage gerecht zu werden. Hier besteht die Gefahr, dass die Unternehmen sich verausgaben und in Zeiten geringeren Wachstum (Reifephase) auf ihren Überkapazitäten in Form von angemieteten Räumen, Mitarbeitern etc. sitzen bleiben und wirtschaftlich nicht gewinnbringend arbeiten. Das Merkmal der wirtschaftlichen Bedingungen wird im weiteren Verlauf der Arbeit nicht mehr hervorgehoben, da es für die Beantwortung der Eingangsfragen dieser Arbeit nicht relevant ist

Die strukturellen Veränderungen sind sehr markant. Das Unternehmen wandelt sich von einer engagierten, experimentierfreudigen Gemeinschaft hin zu einem organisierten, geregelten Bürohaus. „Teamgeist und Inspirationen weichen spezialisierten Aufgaben und Organisationsplänen.“ (Funkhouser/ Rothberg, 1989: 266)

Mit der steigenden Nachfrage der Produkte und Dienstleistungen steigt die Zahl der Mitarbeiter. Eine vergrößerter Verwaltungsapparat wird notwendig. Die Steigerung der Aufgaben in Planung und Koordination zeigt sich in zunehmenden Tendenzen zur Formalisierung. Dauerhafte Regelungsstrukturen werden eingeführt, die Bürokratie nimmt zu. Neue Hierarchieebenen werden geschaffen, um die Führungsaufgaben zu verteilen. Es entsteht eine funktionale Organisation mit mehreren Zentren der Verantwortung. Die Zentren erhalten zunehmend mehr Eigenständigkeit und Entscheidungsgewalt, wodurch sich Subkulturen im Unternehmen bilden. Diese tragen im günstigen Fall das gemeinsame Leitmotiv mit, können aber auch eigene Werte entwickeln, die unter Umständen den offiziellen Leitlinien entgegen wirken. Die zunehmende Formalisierung von Arbeitsabläufen ist erforderlich, um die Komplexität zu bewältigen und dem Management genügend Freiraum für Steuerungs- und Planungsaufgaben zu verschaffen. Die Gefahr besteht in einer Abnahme der Evolutionsfähigkeit von innen heraus aufgrund einer zu hohen Bürokratisierung.

Die Veränderungen in der Führungsebene des Unternehmens bedeuten, dass sich die Aufgaben für Gründer und Management ebenso spürbar wandeln. Die Führungskraft kann aufgrund des zunehmenden Umfangs und der Spannbreite von operativen Aufgaben sowie der steigenden Anzahl und Heterogenität der Mitarbeiter nicht mehr sämtliche Entscheidungen selbst treffen und ausführen. Er muss delegieren und löst sich somit zunehmend vom operativen Aufgabenfeld und von der Alltagsroutine und Echtzeitentscheidungen (vgl. Voll, 2008:54).

Der Gründer, meist auch Unternehmenseigentümer, hat auch hier eine Schlüsselposition für die weitere erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Kann er sich in seinem Führungsstil ändern bzw. entwickeln und ist er den Herausforderungen eines großen Unternehmens gewachsen? Kann er delegieren, Macht abgeben und trotzdem den Überblick über das Unternehmen behalten? Schafft er den Übergang zum Professionellen Management?

Einige Unternehmen stellen für diese Prozesse einen Manager ein, was mit Auseinandersetzung und Differenzen zwischen Manager und Gründer bzw. Unternehmenseigentümer bzgl. organisatorischer Abläufe, Machtbefugnissen und der unternehmerischen Ausrichtung verbunden ist. Möglicherweise verkauft der Gründer sein Unternehmen oder er zieht sich aus dem Geschäft zurück. Dies bildet die Gefahr der „Entpersönlichung des Unternehmens“, da eine Identifikationsfigur geht, welche die Unternehmenskultur wesentlich geprägt hat. (vgl. Gomez, 1993: 175).

Der Gründer kann aufgrund gestiegener Anforderungen auch nicht mehr in dem Maße für Innovationen sorgen. Das Unternehmen ist jedoch auf neue Produkte oder Leistungsangebote

angewiesen, will es am Markt bestehen. Notwendig ist hier ein entsprechendes Management, welches den nötigen Freiraum und Anreize bietet (Voll, 2008: 170).

Bei sozialen Unternehmen, welche aus Vereinen und Initiativen hervorgegangen sind, können hier besondere Reibungspunkte entstehen. Wurde zu Beginn alles gemeinsam diskutiert und entschieden, ist dies aufgrund des gestiegenen Aufgabenumfanges nicht mehr erfolgversprechend, da die Abstimmungszeiten zu intensiv sind. Die Installation einer Führung mit entsprechender Entscheidungskompetenz ist wichtig, scheitert jedoch teilweise an der Geringerschätzung von Führungs- und Leitungsaufgaben oder deren Ablehnung (vgl. Wöhrle, 1994: 7ff). Führung bzw. Leitung kann jedoch nur bei entsprechend zeitlichen Freiräumen erfolgen und nicht nebenbei.

Die Schaffung von Abteilungen und anderen Arbeitsbereichen führt zu einschneidenden Veränderungen für die Mitarbeiter. Mit den neuen Entscheidungsbefugnissen (Teilautonomie) erfolgt eine Zentrierung von Spezialkenntnissen bei den Mitarbeitern. Der Wissensaustausch im Unternehmen läuft nicht mehr automatisch. Verstärktes Konkurrenzdenken und Höher- oder Geringerschätzung anderer Abteilungen sind möglich.

Dadurch entstehende Kommunikationshemmungen wirken sich negativ auf die Arbeitsleistung und die teamübergreifende Arbeitsweise aus. Das Klima im Unternehmen leidet dadurch ebenso wie die Wirkung nach außen auf Kunden, Leistungsträger oder -empfänger.

Durch die Entstehung von Regelwerken und Prozessabläufen geht individueller Freiraum der Mitarbeiter verloren. Dies kann Innovationsgedanken hemmen und die Kreativität einengen. Andererseits schaffen Regeln auch Sicherheit und Verlässlichkeit. Funkhouser und Rothberg führten hier an, dass in Bürokratien mehr Absicherungen durch Genehmigungen notwendig werden, weil Bürokraten abgesichert sein und keine eigene Verantwortung übernehmen wollen (vgl. Funkhouser/ Rothenberg, 1987: 267).

Wesentliches Kennzeichen der Wachstumsphase ist damit, dass für alle Führungskräfte und Mitarbeiter eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund anfallender Arbeit aber auch durch die Anstrengungen des Änderungsprozesses besteht. Mögliche Führungswechsel und neue Mitarbeiter bringen Unsicherheiten bezüglich der Ausrichtung des Unternehmens mit sich. Die Mitarbeiter stehen zwischen Alt und Neu, wollen das Gewohnte behalten, weil es berechenbar und bekannt ist, Neues hingegen birgt Unsicherheit und Angst (vgl. Wöhrle, 2005:14ff). Sowohl Mitarbeiter wie Führungskräfte müssen geschützt werden, wenn man Burnout vermeiden und die Arbeitskraft dauerhaft erhalten will. (Ganz, 2001: 52ff) Die benannten Merkmale führen

zu einer Instabilität des Unternehmens. Aufgabe des Managements ist es, diese kritischen Zeiten zu meistern. In sozialen Unternehmen insbesondere durch Einbezug des Personals in den Prozess, um die Motivation für die neuen Aufgaben aber auch den hohen Arbeitsaufwand zu wecken.

3.4 Wachstum in sozialen Unternehmen

Für den Bereich der sozialen Unternehmen zeigen sich die Wachstumsphasen als besonders sensibel in Bezug auf die Organisationsstruktur, Führungskultur und Unternehmenskultur. Wie bereits in Kapitel 1 aufgezeigt, fällt es sozialen Unternehmen teilweise schwer, sich als Unternehmen zu betrachten, welches organisiert und ab einer gewissen Größe auch professionell geführt werden muss. Vor allem kleinen Initiativen, welche aus familiären Strukturen erwachsen und mit größer werdenden Aufgabenumfang überfordert sind, haben an dieser Stelle ein immenses Problem. Wenn es ihnen nicht gelingt, sich eine funktionierende Struktur aufzubauen ohne sich auszubeuten, kann die Initiative bzw. das Unternehmen auseinander brechen (vgl. Wöhrle, 1994: 6 ff). Eine führende Figur ist jedoch gerade in Zeiten des Wandels und in Zeiten des Wachstums erforderlich, wie der vorangegangene Punkt zeigt.

In der Ausweitung des Unternehmens auf neue Geschäftsfelder, neue Projekte etc. besteht die Gefahr, dass sich der alte Mitarbeiterstamm mit den neuen Kollegen nicht verbunden sieht (Schein, 2003: 5). Vielleicht entsteht auch Konkurrenz - vor allem, wenn finanzielle, sachliche und räumliche Mittel für die neuen Projekte bereitgestellt werden, ohne dass es einen spürbaren Gewinn für die Mitarbeiter mit einer längeren Unternehmensbiographie gibt - also für die, die die Mittel erwirtschaftet haben. Das Unternehmen z.B. ein Verein wird eine „Gemischtwarenhandlung“, weil er förderungsmögliche Projekte entwickelt ohne auf die Relevanz zum eigenen Unternehmenszweck bzw. -vision zu achten. Er setzt seine erfahrenen Mitarbeiter ein, ohne zu beachten, dass diese über den strategischen Sinn ihres Einsatzes und der Mehrarbeit aufgeklärt wurden. Auf der Mitgliederversammlung taucht dann möglicherweise die Frage auf: Wofür stehen wir noch?

Hierbei könnten eine Leitbildentwicklung bzw. Corporate-Identity-Konzept gute Ausgangslagen bieten für eine Strukturierung der Arbeit und Organisation bei gleichzeitiger Beachtung der eigentlichen Vision des Unternehmens.

Zum Abschluss des Kapitel werden die für diese Arbeit wichtigen Merkmale von Phasen mit hohem Unternehmenswachstum noch einmal zusammengefasst.

Strukturelle Veränderungen
<ul style="list-style-type: none">▪ Einführung einer mittleren Führungsebene▪ Dezentralisieren der Arbeitsaufgaben▪ Entstehung von (neuen) Subkulturen▪ Bürokratie steigt, damit verbunden wachsende Formalisierungstendenzen
Veränderungen für die Führungsebene
<ul style="list-style-type: none">▪ Zunahme strategischer Aufgaben verlangt professionelleres Management und eine Loslösung bzw. vergrößerten Abstand vom Alltagsgeschäft▪ Hohe Arbeitsbelastung der Führungsebene▪ Anzahl und Heterogenität der Mitarbeiter wachsen▪ Konflikte zwischen Manager und Gründer
Veränderungen für Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none">▪ die neue Organisationsform bzw. -struktur führt zu formalisierterer Arbeitsweise▪ Einstellung neuer Mitarbeiter▪ Hohe Arbeitsbelastung durch hinzu kommende Aufgaben▪

Abb. 4 Übersicht Merkmale von Phasen mit hohem Unternehmenswachstum

Sie werden im folgenden Kapitel 4 den Besonderheiten gegenübergestellt und auf ihre Wechselwirkungen untersucht.

4 Zusammenführung der Besonderheiten sozialer Unternehmen und der Merkmale von Phasen hohen Unternehmenswachstums

4.1 Methodisches Vorgehen

Um die eingangs benannten Fragen beantworten zu können, wurden die Besonderheiten sozialer Unternehmen aus Kapitel 1 - Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sowie Besonderheiten sozialer Arbeit - den Merkmalen der Phasen hohen Unternehmenswachstum aus Kapitel 3 gegenübergestellt, also den Bereichen strukturelle Veränderungen, Veränderungen für die Führungsebene und Veränderungen für die Mitarbeiter.

Es sollte überprüft werden, welche Spezifika sozialer Unternehmen mit welchen Wachstumsmerkmalen in besonderen Zusammenhang stehen. Dabei stand als Frage im Vordergrund, inwieweit die durch Wachstum hervorgerufenen Veränderungen, Problemstellungen und Chancen durch Spezifika der sozialen Unternehmen jeweils verstärkt, abgeschwächt oder verändert werden könnten.

Als Darstellung der umfangreichen Merkmale der jeweiligen Bereiche wurde eine einfache Matrix gewählt. Die Abbildungen im Anhang (Abb. 5.1.1 bis 5.2.3) stellen jeweils eine der zwei Besonderheiten sozialer Unternehmen mit ihren Unterpunkten dar und vergleichen diese tabellarisch mit allen zugrunde gelegten Merkmalen der Wachstumsphase. Der Aufbau der Tabelle soll eine rasche Erfassung und Gegenüberstellung der wichtigsten erhobenen Merkmale ermöglichen. Auf der linken Tabellenseite finden sich die drei Merkmale der Wachstumsphase von Unternehmen mit ihren Unterpunkten. Die Besonderheiten sozialer Unternehmen mit ihren drei Bereichen und deren Teilbereichen finden sich im oberen Bereich der Tabelle (Abb. 5).

Besonderheiten sozialer Unternehmen:	Unternehmenszweck und politische Rahmenbedingungen sozialer Arbeit	Besonderheiten sozialer Arbeit
Merkmale von Wachstumsphasen:		
Strukturelle Veränderungen	Feststellung von Wechselwirkungen (Auffälligkeiten, Chancen, Gefahren)	
Veränderungen der Führungsebene		
Veränderungen für Mitarbeiter		

Abb. 5: Form der Auswertungstabelle

Die Auswertung der Tabelle erfolgt aus Sicht der Besonderheiten sozialer Unternehmen, welche dann bereichsweise mit den drei Gliederungspunkten der Wachstumsmerkmale - strukturelle Veränderungen, Veränderungen für die Führungsebene, Veränderungen für die Mitarbeiter - abgeglichen werden. Dabei soll überprüft werden, welche besonderen Konstellationen (im Sinne von Veränderungen, Problemstellungen und Chancen) sich ergeben, wenn die einzelnen Punkte des Wachstums auf die beschriebenen Besonderheiten eines sozialen Unternehmens treffen. Möglichkeiten können hier sein, dass bestimmte Wirkungen von Wachstumsprozessen in sozialen Unternehmen verstärkt oder abgeschwächt werden. Es kann auch deutlich werden, dass bestimmte Wachstumsmerkmale aufgrund der Besonderheiten in sozialen Unternehmen deutlich verkompliziert oder gar in Frage gestellt werden. Die Tabelle wird nicht im Gesamten ausgewertet. Es werden nur die wesentlichen Wechselwirkungen aus den jeweiligen Tabellenausschnitten vorgestellt, die besonders häufig auftraten oder denen eine sehr wichtige Rolle zukommt, also starke Wechselwirkungen oder Punkte, denen beim Wachstum sozialer Unternehmen besondere Aufmerksamkeit gelten sollte. Diese Merkmale werden als Schwerpunkte beim Wachsen sozialer Unternehmen eingestuft.

In einem zweiten Schritt werden die auffälligen Wechselwirkungen noch einmal kurz zusammengefasst dargestellt, um sie dann im Kapitel 5 zu diskutieren.

4.2 Ergebnisse der Gegenüberstellung Besonderheiten sozialer Unternehmen und den Merkmalen von Phasen hohen Unternehmenswachstums

4.2.1 Wechselwirkungen zwischen „Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und den Merkmalen von Phasen hohen Unternehmenswachstums

Zum Unternehmenszweck und den Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen wurden im Kapitel 1 vier Schwerpunkte benannt: Soziale Unternehmen haben einen politischen und gesellschaftlichen Auftrag und dadurch eine Sonderstellung, welche sie abhängig von der Bereitstellung finanzieller Ressourcen durch die Politik in Form von Leistungsträgern macht (Stichwort unsichere Finanzierung). Da der Unternehmenszweck gemeinnützig ist, entfällt das Formalziel Gewinn bei diesen Unternehmen (Stichwort kein Gewinnstreben). Wachstum kann hier nicht vordergründig aus marktwirtschaftlichen Gründen geschehen, sondern muss auftragskonform und mit entsprechenden Kostenträgern abgestimmt – bzw. von diesen ge-

wünscht – sein. Der vierte zu betrachtende Schwerpunkt ist die Schwierigkeit der Messung des Erfolges sozialer Arbeit.

4.2.1.1 „Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und „strukturelle Veränderung“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums

In dieser Gegenüberstellung (Abb. 5.1.1) wird durch die Einführung der mittleren Führungsebene sowie dezentraler Strukturen mit der damit verbundenen Entstehung von Subkulturen vor allem ein Einfluss auf die Abhängigkeit durch die Sonderstellung sozialer Unternehmen und dem Arbeiten im Dreiecksverhältnis deutlich. Die Arbeit mit politischen und gesellschaftlich wichtigen Interessenvertretern sowie den direkten Leistungsträgern ist eine wichtige Aufgabe sozialer Unternehmen, um ihre Arbeit zu legitimieren und die Bereitstellung finanzielle Ressourcen für die weitere Arbeit zu sichern.

Strukturelle Veränderungen der Wachstumsphasen erschweren diese Arbeit durch möglicherweise auftretende Zuständigkeitsprobleme und den komplizierteren Wissensaustausch der Fachbereiche des Unternehmens untereinander.

Damit verbunden können Kommunikationsschwierigkeiten entstehen, welche die Orientierung des Leistungsempfängers in Form von Zuständigkeitsfragen und des Zurechtfindens im Leistungsangebot erschweren.

Der Arbeit mit Erfolgskriterien kommt – trotz der benannten Schwierigkeit diese zu entwickeln – eine besondere Bedeutung zu, da nur so die Ergebnisse geleisteter Arbeit auch nach innen und außen transportiert werden kann. Dies betrifft sowohl die Außendarstellung als erfolgreiches Unternehmen als auch die internen Effektivierungsbemühungen. Treten strukturell Veränderungen auf, entstehen durch Dezentralisierung und Subkulturen bereichsweise sehr verschiedene Erfolgsvorstellungen, die in der Wirkung nach außen und nach innen uneinheitlich und damit arbeitsbehindernd wirken.

4.2.1.2 „Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und „Veränderungen in der Führungsebene“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums

Deutlich wird in dieser Betrachtung (Abb.5.1.2), dass die Zunahme strategischer Aufgaben die individuelle Kontaktdichte der Führungskräfte zu den Leistungsträger und Leistungsempfänger negativ beeinflussen kann. Hier besteht die Gefahr, sich ändernde Anforderungen und Problemlagen von Leistungsempfänger und Leistungsträgern nicht frühzeitig zu erkennen. Die Kontaktdichte sozialer Unternehmen zur Politik ist aufgrund des Abhängigkeitsverhält-

nisses (vgl. 4.2.1.1) besonders wichtig. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Finanzierung für weiteres Wachstum und Bestehen des Unternehmens sicherzustellen. Dafür ist sie auf gute Beziehung vor allem zu politischen Entscheidungsträgern und den Leistungsträgern angewiesen.

Auftretende Differenzen zwischen der neuen Führung und dem Gründer bzw. den Gründungsmitgliedern führen in der Phase des Wachstums dazu, dass die Wahrnehmung des Unternehmens von außen beschädigt werden kann. Aufgrund zuvor benannter Abhängigkeiten kann dies spürbare Folgen für die Finanzierung des Unternehmens haben.

Innerhalb des Unternehmens nimmt der Punkt des „Führens durch Ziele“ zu. Trotz der Schwierigkeit, Ziele zu definieren und Erfolge zu messen, gewinnen diese an höherer Bedeutung, da die Führung nicht mehr die tägliche Arbeit im Blick und unter Kontrolle haben kann. Somit ist sie auf eine Abrechnungsbasis angewiesen. Auch das Hervorheben des eigentlichen politischen und gesellschaftlichen Auftrages bei der Zielformulierung erscheint in wachsenden sozialen Unternehmen wichtig, um eine klare Linie des Wachstums beizubehalten ohne den eigentlichen Unternehmensauftrag aus den Augen zu verlieren. Unabhängig davon sind ermittelte Erfolge wichtige Mittel in der Mitarbeiterführung und können motivierend auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter wirken. Für die Verhandlungen mit dem Leistungsträger ergeben nachvollziehbare Erfolge eine bessere Verhandlungsposition für z.B. Kostensätze.

4.2.1.3 „Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen sozialer Unternehmen“ und „Veränderungen für die Mitarbeiter“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums

Auf Ebene der Veränderungen für Mitarbeiter (Abb. 5.1.3), insbesondere den zunehmenden Formalisierungstendenzen der täglichen Arbeit zeigen sich Chancen und Potentiale, die Arbeitsweise zu verbessern. Durch klare Zuweisungen und Abgrenzungen von Verantwortlichkeiten auch gegenüber Leistungsträger und -empfänger wird das erfolgreiche Arbeiten im Dreiecksverhältnis gestärkt.

Die hohe Arbeitsdichte kann zu Unzufriedenheit und verschlechterter Qualität der Arbeitsleistung führen, vor allem, wenn aufgrund von Mehrbelastung die Qualität der Arbeit mit dem Leistungsempfänger leidet. Hier kommt die Bedeutung der Entwicklung von Erfolgskriterien zur Beurteilung der Arbeitsleistungen und als Mitarbeitermotivation wieder zum Tragen.

Wenn soziale Unternehmen wachsen und ihre Strukturen ausbauen, tun sie das häufig unter Nutzung projekt- und maßnahmebezogener Anstellungsverhältnisse. Dies betrifft vielfach so-

zialer Unternehmen in freier Trägerschaft und damit auch Bildungsträger, welche Mitarbeiter wie Ausbilder, Erzieher, Sozialberater oft nur für die Dauer der Maßnahme einstellen (können). Dies schafft Unsicherheit unter den Mitarbeitern und kann sich in der Qualität der Arbeitsbeziehung zum Leistungsempfänger negativ auswirken.

4.2.2 Wechselwirkungen zwischen den Besonderheiten sozialer Arbeit und den Merkmalen von Phasen hohen Unternehmenswachstums

Die Besonderheit sozialer Arbeit wurde im Kapitel 1 in vier Bereiche gegliedert: Die Arbeit mit den Anspruchsgruppen (Stakeholder), die besondere Arbeitsbeziehung mit dem Leistungsempfänger, die besonderen Anforderungen an Mitarbeiter sowie die fehlende Anerkennung von Führungs- und Leitungsaufgaben. Im Folgenden werden nun diese vier Bereiche unter dem Aspekt der drei Merkmale von Phasen hohen Unternehmenswachstums betrachtet. Zugrunde liegen die Tabellen 5.2.1, 5.2.2 und 5.2.3. Wie im vorherigen Teil werden auch hier nur die häufigen bzw. signifikanten Wechselwirkungen aufgezeigt.

4.2.2.1 „Besonderheiten sozialer Arbeit“ und „strukturelle Veränderung“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums

In dieser Gegenüberstellung (Abb. 5.2.1) wird wiederholt deutlich, dass die Zunahme von entscheidungsbefugten Führungskräften z.B. Fachbereichsleiter und die Entstehung von dezentralen Fachbereichen das einheitliche Präsentieren und Agieren erschwert. Damit kann das Eingehen auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen z.B. nach Informationen zur Arbeit, persönliche Kontakte, Entwicklung und Anpassung von Maßnahmen beeinträchtigt werden. Da soziale Unternehmen oft mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen agieren müssen und der individuelle Kontakt eine große Rolle spielt, können Veränderungen und Wechsel bei den persönlichen Ansprechpartnern die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen negativ beeinflussen.

Stark ausgeprägte Subkulturen kommunizieren unter Umständen andere Werte nach außen als die vom Unternehmen gewünschten und öffentlich bekundeten Werte. Dadurch wird die Unternehmenskultur als heterogen empfunden. Dies kann zu einem Vertrauensverlust vor allem seitens der Leistungsempfänger führen. Auch die anderen Anspruchsgruppen können Differenzen zwischen den Fachbereichen erleben und empfinden die Unternehmenskultur als nicht homogen. Damit verbunden kann die Nachfrage nach Leistungen sinken.

In sozialen Unternehmen wird die fehlende Anerkennung von Leitungs- und Verwaltungsaufgaben beschrieben (vgl. Wöhrle, 1994:7 ff). Dies führt unter Umständen zu passiven und sogar aktiven Widerständen gegen Anweisungen der Führungskräfte und erschweren eine effektive Organisationsstruktur und -gestaltung. Diese ist jedoch gerade in Wachstumsprozessen notwendig, um die zunehmenden Aufgaben bewältigen zu können.

Die formalisierte Arbeitsweise kann eine Chance sein, mit den erhöhten Aufgaben umgehen zu können. Sie kann jedoch auch die Qualität der Dienstleistungserbringung durch hohen zeitlichen Beantragungs- und Entscheidungsaufwand negativ beeinflussen.

4.2.2.2 „Besonderheiten sozialer Arbeit“ und „Veränderungen für die Führungsebene“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums

In dieser Ebene (Abb. 5.2.2) wird die Wechselwirkung der Veränderungen auf der Führungsebene in Wachstumsunternehmen mit den Besonderheiten sozialer Arbeit betrachtet. Dabei sind deutliche Störungspotentiale in der Arbeit mit den Anspruchsgruppen auffällig. Grund liegt hier in der Zunahme von Aufgaben für die Führungskräfte und damit verbunden, wie bereits im Wachstumsmerkmal Strukturelle Veränderungen und Unternehmenszweck betrachtet, die Gefahr einer Vernachlässigung notwendiger Kontakte zu Anspruchsgruppen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer guten Einarbeitung der neuen Mitarbeiter, damit diese Kontakte nach außen übernehmen können.

In Wachstumsunternehmen auftretende Konflikte zwischen dem Gründer und den neuen Führungskräften oder aber am Beispiel einer Elterninitiative zwischen den Gründungsmitgliedern und der eingestellten Leitung verschärfen die Schwierigkeit des Agierens und Präsentierens nach außen.

Eine Gefahr, die aber für alle Unternehmen gilt, ist die Überforderung des Gründers mit den Managementaufgaben, so dass an eine kompetente Führung gedacht werden muss. Dabei ist eine weitere Auffälligkeit das Zusammentreffen der erhöhten Anforderungen an das Management durch Wachstum und die bereits erwähnte, in einigen sozialen Unternehmen teilweise fehlende Anerkennung von Leitungs- und Verwaltungsaufgaben. Übernimmt niemand diese Aufgaben mit entsprechenden Kompetenzen, mit Engagement und Durchsetzungskraft, droht eine sehr hohe Belastung für alle Unternehmensmitglieder. In wachsenden Unternehmen ist es nicht mehr möglich, verwaltende Arbeit nebenbei zu erledigen oder alles gemeinsam zu entscheiden. Eine zielgerichtete und geordnete Unternehmensentwicklung ist ohne entsprechende verwaltende Strukturen nicht leistbar.

Die Unternehmenskultur wird durch die Installation neuer Führungskräfte und damit verbunden auftretende Konflikte beeinflusst. Es kann zu Sympathie und Antipathien, Unterstützung und Widerstand gegenüber der neuen Führung kommen. Für Führungskräfte, welche schon länger im Unternehmen sind und jetzt eine Führungsposition beziehen, bedeutet dies unter Umständen, dass sie nicht mehr in die „familienähnlichen“ Strukturen eingebunden sind, und der Abstand zu den Mitarbeitern größer wird, da sie sich vorrangig um strategische Aufgaben kümmern müssen.

4.2.2.3 „Besonderheiten sozialer Arbeit“ und „Veränderungen für die Mitarbeiter“ in Phasen hohen Unternehmenswachstums

Im letzten Teil der Gegenüberstellung, Abb. 5.2.3, wurde die Wirkung der „Besonderheiten sozialer Unternehmen“ im Zusammentreffen mit der „Veränderung für Mitarbeiter“ in Phasen des Unternehmenswachstums untersucht. Im Folgenden sollen nun wieder die wesentlichen Wirkungen zusammengefasst dargestellt werden.

Wiederholt zeigen sich sensible Punkte in Bezug auf die Außendarstellung des Unternehmens. Durch formalisiertere Arbeitsstrukturen bietet sich zwar die Chance auf eine Klärung der Zuständigkeiten und eine übersichtliche Organisationsstruktur des Unternehmens. Die hohe Arbeitsdichte führt jedoch auch bei den Mitarbeitern zur einer möglichen Vernachlässigung der Kontaktpflege zu den Anspruchsgruppen bzw. einer Verringerung der Kontaktdichte zu den Leistungsempfänger. Auch hier besteht die Gefahr, dass Bedürfnisänderungen der Anspruchsgruppen aber vor allem der Leistungsempfänger nicht rechtzeitig bemerkt werden und so der Erfolg des Arbeitsprozesses gefährdet ist.

Die hohe Arbeitsbelastung stellt somit einen zusätzlichen Stressfaktor in der täglichen Arbeit dar. Zeitliche Ressourcen zur Klärung und Lösung von Störungen und Konflikten im Arbeitsprozess fehlen. Diese sind aber in der sozialen Arbeit, wo nicht Menschen an einem Produkt sondern Menschen mit Menschen in engen interaktiven Prozessen miteinander (und aneinander) arbeiten, ganz besonders notwendig. Ihr Fehlen führt zu einer geringeren Abgrenzung der Mitarbeiter gegenüber den hohen Belastungsfaktoren in ihrer Arbeit. Die Gefahr für gesundheitliche Belastungen bis hin zum Burnout sind groß (vgl. Kapitel 1.3.3).

Ein weiterer Punkt, der sich aus der Gegenüberstellung der formalisierteren Arbeitsweise und der besonderen Arbeitsbeziehung zum Leistungsempfänger ergibt, ist das allmähliche Verschwinden der eher „familiären“ Strukturen, welche kleine soziale Unternehmen wie Initiativen auszeichnet.

Eine weitere negative Auswirkung für soziale Unternehmen in Wachstumsprozessen stellen der Punkt der fehlenden Anerkennung von Leitungs- und Verwaltungsaufgaben und der damit verbundene mögliche Widerstand der Mitarbeiter gegenüber Anweisungen und Maßnahmen der Führungsebene dar. Wie bereits auf der vorherigen Ebene der Veränderungen für die Führungskräfte beschrieben, treten damit nicht automatisch die erhofften Effekte zur Verbesserung der Organisationsstruktur und -prozesse ein. Eventuell können sich damit auch Bestrebungen, die hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter zu verringern, nicht erfolgreich durchsetzen.

Bei den Mitarbeiter kann durch Häufung von Zuarbeiten für die Verwaltung das Gefühl entstehen, nicht mehr zur eigentlichen Arbeit zu kommen. Dies schafft Unzufriedenheit und kann sich negativ auf die Unternehmenskultur auswirken, wenn die Angestellten der Verwaltung dafür verantwortlich gemacht werden und sich daraus ein innerbetrieblicher Konflikt entwickelt.

Neben der Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund der hohen Belastung birgt auch das Hinzukommen neuer Mitarbeiter ein Spannungspotential, welche die Integration in das Unternehmen und seine Fachbereiche stören kann. Besondere Bedeutung kommt hier den unterschiedlichen Arbeitsmotivationen zu. Mitarbeiter mit einer längeren Unternehmensbiographie haben das Unternehmen mit aufgebaut, vielleicht sogar mitgegründet. Sie fühlen sich mit dem Unternehmen ideell verbunden. Neue Mitarbeiter haben diesen geschichtlichen Hintergrund nicht. Für sie stellt das Unternehmen eher einen Erwerbszweck da. Es soll ihnen natürlich nicht die Motivation für soziale Arbeit abgesprochen werden. Jedoch ist klar, dass neue Mitarbeiter noch keine tiefe Verbundenheit mit dem Unternehmen aufbauen konnten. Dadurch sind sie vielleicht weniger bereit, zusätzliche Aufgaben über die Grenzen des Arbeitsvertrages hinaus zu übernehmen. Dies kann zu Spannung im Team und zur Nichtintegration neuer Mitarbeiter führen, weil sie diese Unternehmenskultur scheinbar nicht mittragen wollen.

4.3 Zusammenfassung und Herausstellung der Schwerpunkte in wachsenden sozialen Unternehmen

Den auffälligsten Punkt der Auswertung der Tabelle stellt die Außendarstellung des Unternehmens dar. Sie ist verflochten mit den Besonderheiten sozialer Arbeit für beide in der Tabelle ersichtlichen Bereiche – „Unternehmenszweck und Rahmenbedingungen“ wie auch

„Besonderheiten sozialer Arbeit“. In Wachstumsprozessen ist die Außendarstellung aufgrund der hohen Arbeitsbelastung, Änderung der Zuständigkeiten, Dezentralisierung und des erschwerten Wissenstransfers sowie durch die Art und Weise wie Führung und Mitarbeiter auf die Belastung im Wachstumsprozess reagieren sehr störanfällig.

Da soziale Unternehmen jedoch weitestgehend abhängig sind von öffentlicher finanzieller Förderung, besteht gerade in der Bewahrung eines guten Kontaktes zu politischen Einflussgrößen und vor allem zu den Anspruchsgruppen (Leistungsträger, Leistungsempfänger, Angehörige, Sponsoren etc.) die Herausforderung im Wachstumsprozess.

Unklare Erfolgskriterien bzw. Schwierigkeiten, passende Erfolgskriterien zu entwickeln sind im Ergebnis der Tabellenauswertung ebenfalls ein hervorstechendes Merkmal in wachsenden sozialen Unternehmen. Für eine Unternehmensentwicklung sind Ziele zur Ausrichtung des Wachstums notwendig und Erfolge müssen auch abgerechnet werden können, um die Richtigkeit der Entwicklung zu verfolgen. Somit ist davon auszugehen, dass unklare Erfolgskriterien eine zielgerichtete Unternehmenspolitik erschweren. Unklare Erfolgskriterien haben auch negative Auswirkungen auf die Führung von Mitarbeitern sowohl aus der inhaltlichen Perspektive als auch aus der Motivierung für die Arbeit heraus. Eine gute Chance bieten entwickelte Erfolgskriterien für die Führung des Unternehmens, als aber auch für die Darstellung der Arbeit nach außen. Hier wird wieder der Bezug zur Wichtigkeit der Außendarstellung des Unternehmens genommen, da soziale Arbeit einen nahezu ständigen Legitimationsaufwand betreiben muss.

Ein dritter Schwerpunkt in wachsenden Unternehmen stellt die fehlende Anerkennung von Führungs- und Leitungsaufgaben dar. Dieser Faktor trifft nicht auf alle sozialen Unternehmen zu. Anzutreffen ist dies eher bei Unternehmen, die sich aus kleinen Initiativen und Vereinen entwickelt haben und zum Zeitpunkt der Startup-Phase nicht die Notwendigkeit einer Führung hatten. Für diese Unternehmen besteht jedoch ein erheblicher Störfaktor, wenn sie wachsen und die Aufgaben mit ihnen. Gefahren liegen hier in einer unklaren, „chaotischen“ Organisationsstruktur, die nicht den Anforderungen an die wachsenden Aufgaben entspricht. Dies führt zu einer erheblichen Belastung der Unternehmensmitglieder bis hin zum Scheitern des Unternehmens.

Die Wechselwirkungen von Wachstum und Besonderheit sozialer Arbeit wirken in verschiedener Weise auf die Mitarbeiter sozialer Unternehmen. Dabei sind typische Probleme wie „Bürokratisierung“, Abnabelung des Fachbereiches Verwaltung und eben die Schwierigkeit

der Integration neuer Mitarbeiter auch in nicht-sozialen Unternehmen anzutreffen (vgl. Kapitel 3.2 Entwicklungsphasen und 3.3. Merkmale der Phasen mit hohem Wachstum).

Typisch für viele soziale Unternehmen ist jedoch Kopplung der Arbeitsverträge an politische Entscheidungen. Dies schafft eine unsichere Lebensplanung für die Mitarbeiter solcher Unternehmen und ist nur bedingt durch die sozialen Unternehmen beeinflussbar. Zweite Auffälligkeit ist die hohe Stressbelastung der Mitarbeiter aufgrund des permanenten Kontaktes mit dem Leistungsempfänger und die Abhängigkeit der Leistung von der Mitwirkung dessen.

Diese zwei Faktoren können Auswirkungen der Wachstumsphasen noch verstärken und zu einer höheren Belastung der Mitarbeiter - eventuell auch mit negativen gesundheitlichen Folgen - führen. Neue Mitarbeiter bringen unterschiedliche Motivationen für die Arbeit mit ein, was zu Spannungen im Team führen kann und die Integration neuer Mitarbeiter erschwert.

Die Bürokratisierung der Unternehmen mit ihren Auswirkungen auf den Arbeitsprozess und die verringerte Flexibilität ist auch im sozialen Unternehmen zu erwarten. Es wurden jedoch keine Wechselwirkungen als besonders markant im Vergleich zu nicht-sozialen Unternehmen gefunden.

Diese vier Wechselwirkungen werden im fünften Kapitel diskutiert, um die eingangs gestellten Fragen zu beantworten.

5 Ergebnisdiskussion und Beantwortung der Ausgangsfragen

In diesem Kapitel werden die prägnantesten Wechselwirkungen aus Kapitel 4.3 unter den Aspekten der Fragestellung dieser Arbeit diskutiert. Am Anfang der Arbeit standen folgende Fragen:

1. Ist es für soziale Unternehmen notwendig, dass die Mitarbeiter sich untereinander einem gemeinsamen Unternehmensgedanken/Leitbild verpflichtet fühlen?
2. Ergeben sich für Unternehmen der Aus- und Weiterbildung, die den ganzen Tag über „am Kunden“ arbeiten, besondere Notwendigkeiten für eine Leitbildentwicklung??
3. Wenn eine Notwendigkeit für eine gemeinsame Unternehmenskultur, ein gemeinsames Verständnis besteht, wie kann diese hergestellt bzw. in ihrer Entwicklung und Stabilisierung günstig beeinflusst werden? In wieweit lässt sich die Verbundenheit der Mitarbeiter zum „großen Unternehmen“ und dessen Leitbild sichern? Wer muss dies „tun“?

5.1 Notwendigkeit eines gemeinsamen Leitbildes

Frage 1 lautete: Ist es für soziale Unternehmen notwendig, dass die Mitarbeiter sich untereinander einem gemeinsamen Unternehmensgedanken/Leitbild verpflichtet fühlen?

Nach den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit ist es existentiell wichtig, dass die Mitarbeiter einem gemeinsamen Leitbild folgen. Je mehr ein Unternehmen wächst, desto notwendiger erscheint ein gemeinsames Leitbild. Wenn Unternehmen wachsen, vergrößert sich die Führungsebene, entsteht eine dezentralere Struktur mit Subkulturen und die Verwaltung wird ein immer eigenständiger und letztendlich ein eigener Bereich. Solche Prozesse verändern die Unternehmensstruktur mit speziellen Folgen, wie sie im vierten Kapitel durch vier Schwerpunkte dargestellt sind (vgl. 4.3).

Ein erster und sehr wesentlicher Grund für eine Leitbildentwicklung ergibt sich aus der Gefährdung der einheitlichen Außendarstellung des Unternehmens, der in sozialen Unternehmen eine besondere Wichtigkeit zukommt (vgl. Kapitel 4). Mitarbeiter und Führungskräfte haben mehr und neue Aufgaben und die Struktur hat sich verändert und mit ihr möglicherweise auch die Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten.

Die Schwierigkeit für soziale Unternehmen, Erfolgskriterien zu entwickeln und dadurch Ziele messbar zu gestalten, ergibt eine zweite Notwendigkeit für die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes. Erfolgskriterien haben eine Wirkung nach Innen und nach Außen. Die Wirkung nach Außen ergibt sich aus dem ständigen Legitimationsaufwand sozialer Arbeit, welcher aufgrund der politisch- gesellschaftlichen Sonderstellung und den vielen Anspruchsgruppengruppen entsteht (vgl. Kapitel 4). Letztendlich sichern nach außen vermittelte Erfolge die Finanzierung des Unternehmens und die Inanspruchnahme der Leistungen durch Leistungsempfänger.

Nach Innen dienen nachvollziehbare Erfolgskriterien der Bewertung von Arbeit, die sowohl unter den Aspekten der inhaltlichen Entwicklung als auch der Motivation für Mitarbeiter von Bedeutung ist.

Der dritte Punkt, der für einen Leitbild spricht, ist die Notwendigkeit wachsender Unternehmen, ein besonderes Augenmerk auf die Mitarbeiter zu legen. Neue Mitarbeiter müssen rasch in das Unternehmen integriert werden. Hier dient ein Leitbild der Orientierung und gibt einen Rahmen für die eigene Arbeit. Generell stellen Wachstumsprozesse für die Mitarbeiter der Unternehmen eine hohe Belastung durch Veränderungen der Arbeitsprozesse und Mehrbelastung dar. Spannungen können hierbei im Zusammentreffen von Mitarbeitern mit längeren Unternehmensbiographien und neuen Mitarbeitern ebenso auftreten wie zwischen entstandenen Fachbereichen und ihren Subkulturen. Ein Leitbild würde hier Leitlinien und Regeln für den Umgang miteinander zur Verfügung stellen, das Verständnis gemeinsamer Arbeitsziele und eines gemeinsamen Auftrages fördern und somit innere Zusammenarbeit wie auch die Wirkung nach Außen stärken (vgl. Matje 1996: 85 f).

5.2 Besondere Notwendigkeit in Unternehmen der Aus- und Weiterbildung

Frage 2 lautete: Ergeben sich für Unternehmen der Aus- und Weiterbildung, die den ganzen Tag über „am Kunden“ arbeiten, besondere Notwendigkeiten für eine Leitbildentwicklung?

Der Schwerpunkt Aus- und Weiterbildungsunternehmen liegt neben der fachlichen Qualifikation durch Ausbildung, Weiterbildung oder Umschulung in der Förderung der Persönlichkeit. Die Arbeit geschieht hier in einem sehr engen Interaktionsprozess, in dem beide Beteiligte, Leistungsempfänger wie auch Leistungserbringer, auf einer persönlichen Ebene miteinander

arbeiten. Ein gemeinsames Leitbild für die Mitarbeiter solcher Unternehmen, ist aus denselben Gründen wie unter dem vorigen Punkt benannt notwendig.

Die Zusammenarbeit mit dem Leistungsempfänger dauert bei Aus- und Weiterbildung über einen längeren Zeitraum. Mitarbeiter haben während dieser Zeit eine Vorbildfunktion zu erfüllen, um die Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen. Sie benötigen eine einheitliche Anspruchshaltung dem Leistungsempfänger gegenüber, um eine nachvollziehbare und transparente Förderstruktur mit festgelegten Rechten und Pflichten zu gewährleisten. Ein Leitbild kann hier einen Rahmen für die Orientierung des Mitarbeiters für den Umgang und die Haltung gegenüber Leistungsempfängern vorgeben.

In der Arbeit mit psychisch erkrankten Leistungsempfängern ergibt sich zum Beispiel die Überlegung, wie man „Spielstrukturen“ vermeidet, welche die Effektivität der Zusammenarbeit stark beeinträchtigen können. Gleichzeitig ist es für die Betroffenen oft besonders wichtig, mit Respekt und Verständnis behandelt zu werden. Die soziale Interaktion in der Beziehung zum Leistungsempfänger gestaltet sich hier besonders sensibel. Ein einheitliches Leitbild stärkt hier die Kompetenz der Mitarbeiter für den Umgang mit diesen Teilnehmern.

Aus diesen Überlegungen resultiert jedoch nicht, dass der Mitarbeiter in Bildungsunternehmen „mehr Leitbild“ benötigt als Mitarbeiter anderer Unternehmen, beispielweise ein Mitarbeiter einer Schuldnerberatung. Bildungsunternehmen benötigen jedoch ein auf den Bildungsbereich und die dort anzutreffenden Besonderheiten zugeschnittenes Leitbild.

5.3 Beeinflussung von Unternehmensleitbildern

Frage drei lautete: Wenn eine Notwendigkeit für eine gemeinsame Unternehmenskultur, ein gemeinsames Verständnis besteht, wie kann diese hergestellt bzw. in ihrer Entwicklung und Stabilisierung günstig beeinflusst werden? In wieweit lässt sich die Verbundenheit der Mitarbeiter zum „großen Unternehmen“ und dessen Leitbild sichern? Wer muss dies „tun“?

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus Kapitel 2 zur Unternehmenskultur, stellt diese keine zu schaffende Größe dar. Unternehmenskultur ist immer vorhanden, entwickelt sich und kann von außen nur bedingt beeinflusst werden (Schein, 1991: 5 ff). Sie stellt somit auch kein Instrument der Führung dar, da Steuerbarkeit und zielgerichtete Entwicklungsmöglichkeit

nicht gegeben sind. Unabhängig davon kann Unternehmenskultur beeinflusst werden, jedoch ist dies ein langwieriger Prozess, in welchem nicht unbedingt das gewünschte Ergebnis stehen muss (vgl. Marré, 1997: 16 ff).

Unter Punkt 5.1 und 5.2 wurde die Notwendigkeit eines gemeinsamen Leitbildes für soziale Unternehmen, speziell Unternehmen der Aus- und Weiterbildung, anhand der Ergebnisse aus Kapitel vier begründet. Damit müssten die aktualisierten Fragen lauten:

1. Wie kann ein Unternehmensleitbild in wachsenden Unternehmen hergestellt bzw. in seiner Entwicklung und Umsetzung günstig beeinflusst werden?
2. In wieweit lässt sich die Verbundenheit der Mitarbeiter zum „großen Unternehmen“ und dessen Leitbild sichern?
3. Wer muss dies „tun“?

Diese Fragen präzisieren und ersetzen die Eingangsfrage dieses Kapitels und sollen im Folgenden beantwortet werden.

Hofer bezeichnet Leitbilder als Grundsatzdokumente der Unternehmenspolitik (vgl. Hofer, 1991: 222). Damit wird deutlich, dass Leitbildentwicklung und die Sicherstellung der Umsetzung eine Führungsaufgabe ist. Vor allem mit steigender Unternehmensgröße und dem höheren Grad an Arbeitsteilung geben Leitbilder verbesserte Möglichkeiten zur Steuerung des Unternehmensgeschehens (vgl. Matje, 1996: 1ff)

Leitbilder wie auch das umfassendere Corporate-Identity-Konzept müssen stetig gepflegt und überprüft werden, um Wirkung zu entfalten und diese aufrecht zu erhalten (vgl. Achterholt, 1991: 133ff). Bei einer Leitbildentwicklung oder der Entwicklung eines Corporate-Identity-Konzeptes ist immer der größtmögliche Einbezug der Unternehmensmitglieder aller Hierarchieebene notwendig, da sonst die Akzeptanz der Grundsätze gefährdet wird. (vgl. Hofer, 1991: 231ff; Schwarz/ Beck, 2001: 40 ff und Kapitel 2.2.3). Am Anfang einer Leitbildentwicklung wie auch der CI-Entwicklung steht eine Vision über die Zukunft des Unternehmens. Leitbilder konkretisieren diese Vision in allgemeine Aussagen über Ziele, Werte und Normen sowie Verhaltensweisen des Unternehmens (vgl. Kapitel 2.2.1).

Diese abstrakten Aussagen wiederum können weiter konkretisiert werden und so im Ergebnis z.B. Verhaltensrichtlinien für den Umgang mit den Leistungsempfängern des Unternehmens ergeben. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Mitarbeiter überzeugt von den Aussagen im

Leitbild sein müssen, um diese Grundsätze auch in der täglichen Arbeit umzusetzen (Achterholt, 1991: 35 ff). Im besten Falle gehen diese Grundsätze als Werte und weiter manifestiert als verborgenen Annahmen in die Unternehmenskultur über.

Die Leitbilderstellung teilt sich in mehrere Phasen ein – die Erstellung, Implementierung und Überprüfung von Unternehmensleitbildern (vgl. Matje, 1996: 140 ff). Zur Erstellung von Leitbildern ist wie bereits erwähnt der größtmögliche Einbezug aller Hierarchieebenen und Unternehmensmitglieder notwendig. Dies kann durch Versammlungen, Befragungen und andere Veranstaltungen erfolgen. Hierbei sollte die Möglichkeit zur Rückmeldung und Mitdiskussion der Vorstellung der Leitbildideen gegeben sein (vgl. Schwarz/ Beck, 2001:40 ff). Ideengeber können Projektgruppen im Haus sein, die auch von einem externen Berater unterstützt werden können (vgl. Matje, 1996: 156 ff). Die Implementierung des Leitbildes ist ein längerer Prozess. Hier können z.B. die Mitarbeiter der Projektgruppen als Multiplikatoren in ihren Fachbereichen wirken (vgl. Matje, 1996: 160). Zur Umsetzung der Ziele und Grundsätze der Leitbilder ist deren schriftliche Fixierung in einer Form und Speicherung nötig, der jedem Mitarbeiter zugänglich ist. Die schriftliche Fixierung sollte durch Gespräche, Diskussionen über erreichte Ziele und Umsetzungsprobleme ergänzt werden. Diese sind nicht nur in der Anfangsphase notwendig, sondern ständig. Leitbilder sollten regelmäßig auf ihre Richtigkeit, die Umsetzung im Unternehmen und auf ihre Wirkung überprüft werden (vgl. Matje, 1996:162 ff). An dieser Stelle kann nicht konkreter auf Leitbildentwicklungsprozesse eingegangen werden, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Für den speziellen Fall der wachsenden Unternehmen wurde keine Literatur zum Thema Leitbildentwicklung gefunden, so dass die nachfolgend benannten Punkte auf eigenen Überlegungen mit Bezug zu oben genannten kurzen Darstellung fußen und hypothetisch sind.

Die Anforderung für Unternehmen im Wachstum, welche einen Leitbildprozess in Gang setzen wollen oder ihr Leitbild kontinuierlich pflegen wollen, erscheint in der Einräumung zeitlicher und organisatorischer Ressourcen. Gerade in Wachstumszeiten besteht eine hohe Arbeitsbelastung für Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. Kapitel 3). Ein zusätzlicher Prozess schafft demnach auch einen Mehraufwand. Auch erscheint es wichtig, alle entstehenden Fachbereiche, bzw. auch Unternehmen welche durch Zusammenschlüsse hinzugekommen sind, einzubeziehen. Dies stellt natürlich größere Unternehmen vor einen hohen Organisationsaufwand:

Durch die tatsächliche Einbeziehung aller Mitarbeiter - nicht lediglich „pro forma“ („wer Anmerkungen dazu hat, kann sich melden“) - wird die Akzeptanz erhöht. Damit die Mitarbeiter einen gemeinsamen Unternehmensgedanken mittragen können, muss der kleinste gemeinsame Nenner zwischen den verschiedenen Fachbereichen und Geschäftsfeldern gefunden werden. Parallel dazu können natürlich auch in den Fachbereichen spezifische Leitbilder entwickelt werden, welche die dortige Arbeit kennzeichnen. Zum Abschluss sei hier noch einmal an die von Achterholt betonte „Wahrhaftigkeit“ von Unternehmensleitbildern erinnert (vgl. Achterholt, 1991: 40 ff). Ein Unternehmensleitbild sollte keine aufgesetzte Maske für die Außendarstellung sein, sondern mit durch die Unternehmensmitglieder gelebten und von den Anspruchsgruppen von außen erlebten Unternehmenskultur übereinstimmen.

5.4 Zusammenfassung

Es wurden in der Arbeit die Besonderheiten sozialer Unternehmen den Merkmalen von Wachstumsphasen von Unternehmen gegenübergestellt und auf ihre Wechselwirkungen untersucht. Dabei bildeten sich vier Schwerpunkte, die in Wachstumsprozessen sozialer Unternehmen beachtet werden sollten: Eine einheitliche Außendarstellung, unklare Erfolgskriterien, fehlende Anerkennung von Führungs- und Leitungsaufgaben sowie der Einfluss auf die Mitarbeiter.

In der Einleitung der vorliegenden Arbeit wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

1. Wachsende soziale Unternehmen, speziell im Bereich der Aus- und Weiterbildung, benötigen ein Leitbild.
2. Für wachsende soziale Unternehmen besteht die Notwendigkeit eines Leitbildes in der unternehmensinternen Wirkung auf die Mitarbeiter.

In der Auswertung zeigte sich, dass sich diese aufgestellten Hypothesen über das Ergebnis der Gegenüberstellung nur teilweise bestätigen liessen.

Hypothese eins setzte die Notwendigkeit eines Leitbildes für wachsende soziale Unternehmen voraus. Dies deckt sich mit den unter 5.1 und 5.2 dargestellten Erkenntnissen. Die Gründe lagen jedoch nicht wie in These zwei vermutet in der unternehmensinternen Wirkung von Leitbildern. Vor allem die Besonderheit der politischen und gesellschaftspolitischen Abhängigkeit sozialer Unternehmen und die damit notwendige einheitliche Außendarstellung des Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen waren die prägnantesten Gründe für die Wichtigkeit einer Leitbildentwicklung.

5.5 Kritische Betrachtung der vorliegenden Arbeit

Die ursprüngliche Orientierung der Arbeit auf die Unternehmenskultur, das Leitbild und Corporate-Identity-Prozesse gelangen nicht in dem Umfang wie geplant. Ebenso fiel es schwer, besonders prägnante Merkmale bzw. Alleinstellungsmerkmale von sozialen Unternehmen aus dem Bereich der Aus- und Weiterbildung herauszustellen. Damit war es nicht möglich, konkretere Aussagen in der Gegenüberstellung der Besonderheiten sozialer Arbeit und den Merkmalen von Phasen hohen Unternehmenswachstums zu treffen, als sie in der vorliegenden Arbeit zu finden sind.

Die Ergebnisse der Gegenüberstellung aus Kapitel 4 entstanden durch Abschätzung der Wechselwirkungen anhand der aus der Literatur hergeleiteten Merkmale. Damit liefern die Ergebnisse zwar einen Überblick, sind jedoch nicht auf alle wachsenden sozialen Unternehmen übertragbar. Dafür fehlen empirische Daten.

Eine weitere Arbeit könnte sich mit der Überprüfung der vier benannten Schwerpunkte in wachsenden sozialen Unternehmen befassen, um empirische Daten zu erheben. Weitere Untersuchungen könnten sich verstärkt der Literatur aus dem Bereich der Organisationsentwicklung sozialer Unternehmen widmen, um Lösungswege für die hier benannten Probleme zu finden.

6 Anlagen

7 Quellen- und Literaturverzeichnis

Achterholt, Gertrud: Corporate Identity – in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, 2. überarb. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1991

Aktion Mensch: Inklusion wächst gen Himmel. Pressemitteilung vom 14.05.2010

<http://www.aktion-mensch.de/presse/pressemitteilungen/detail.php?id=429>

vom 30.05.2010

Arbeitshilfen Nr. 209: Das Profil sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft.

Sekretariat der deutschen Bischofskonferenz, Bonn, 2007

Bate, Paul: Cultural Change: Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. Gerling-Akad. Verlag, 1997

Bauch, Ulrich: „Die private Konkurrenz wird kommen“ – Interview Februar 2010 Wohlfahrtintern.

http://www.lebenshilfe.de/wDeutsch/ueber_uns/bundesgeschaeftsfuehrung/img/Wohlfahrt-Intern_02_10_Im_Gespraech_Ulrich_Bauch.pdf

am 30.05.2010

Beck, Reinhilde/ Schwarz, Gotthart: Management sozialer Dienstleistungsorganisationen: Kernaufgaben und Schlüsselkompetenzen. Studienbrief 2-020-0202 der weiterbildenden Fernstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement, Fernstudienagentur, Sitz: FHTW Berlin 1999

BKK Bundesverband (Hrsg.):BKK Gesundheitsreport 2008 - Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen, BKK Bundesverband Essen, 2008

Bühner, Rolf: Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland. C. E. Poeschel Verlag Stuttgart, 1990

Bühner, Rolf/ Haase, Klaus D.; Wilhelm, J (Hrsg.): Dimensionierung des Unternehmens. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1995

DAK Studie 2004/08 <presse@dak.de> : Fehlversorgung psychischer Erkrankungen. URL:

<<http://www.presse.dak.de/ps.nsf/sbl/828702540CEDD7A3C1256EAE00447AFA?open>>:

07.06.2010

Funkhouser, G. Ray/ Rothberg, Robert R.: Das Dogma vom Wachstum: Gefahren und Chancen wirtschaftlicher Expansion. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main, 1989

Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmenskultur und –vision. Verlag Peter Lang –Frankfurt/ Main 1991

Gertz, Dwight L./ Baptista, João P.A.: Grow to be great: wider die Magersucht in Unternehmen. Verlag Moderne Industrie Landsberg/ Lech, 1996

Gomez, Peter/ Zimmermann, Tim: Unternehmensorganisation – 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/ Main 1993

Hofer, Franz-J.: Unternehmenskultur – Modeerscheinung oder Aufbruch zu neuen Ufern?. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmenskultur und –vision. 1991, Verlag Peter Lang, Frankfurt/Main, S. 219 -252

Krekel, Elisabeth M./ Ulrich, Joachim Gerd: Jugendliche ohne Berufsabschluss – Handlungsempfehlungen für die berufliche Bildung (Kurzgutachten). Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrgs.), Silberdruck Niesetal, 2009

Kiessling, W./Spannagl, P.: Corporate Identity: Unternehmensleitbild – Organisationskultur. Sandmann, Alling, 1996

Landauer, Kurt (Hrsg.): Die Arbeit im Dienstleistungsbetrieb. 1992, Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart, 1992

Marré, Roland: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/ Main, 1997 (Zugl. Bochum, Univ., Diss., 1996)

Matje, Andreas: Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Verl. Dr. Thomas Gabler GmbH, Wiesbaden, 1996

Ortner, Prof. Dr.Dr. Gerhard E.: Unternehmenskultur ohne Unternehmensbildung? Von utopischen Illusionen zu ealistischen Visionen. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmenskultur und –vision. 1991, Verlag Peter Lang, Frankfurt/Main, S.33-42

Öhlschläger, Rainer: Freie Wohlfahrtspflege im Aufbruch. Ein Managementkonzept für soziale Dienstleistungsorganisationen. 1995, Nomos Verlag, Baden Baden

Schein, E. H.: Organisationskultur (The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide), Bergisch Gladbach 2003

Schreiber, Rainer: Innovationsmanagement für soziale Organisationen, Walhalla Verlag, Regensburg 2001

Voll, Ludwig Karl: Erfolgswirkung des Management-Stils: Eine dynamische Betrachtung von Wachstumsunternehmen. Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008

Wöhrle, Arnim: „Wir sind alle gleich !?“ Steuerungstabus und Organisationsentwicklungs-erfordernisse in alternativen Projekten und bei kleinen Trägern. S. 30 ff, In: Sozialmagazin 6/1994 (liegt als Manuskript des Autors vor)

Wöhrle, Arnim: Den Wandel managen: Organisationen analysieren und entwickeln. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2005

Wöhrle, Arnim: Einführung in das Sozialmanagement. Studienbrief 2-020-0100 der weiterbildenden Fernstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement, Fernstudienagentur, Sitz: FHTW Berlin 2004

Wöhrle, Arnim: Was ist eine Organisation? Studienbrief 2-020-1001 der weiterbildenden Fernstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement, Fernstudienagentur, Sitz: FHTW Berlin 2000

Wöhrle, Arnim: Organisationswandel als Kulturwandel. Studienbrief 2-020-1102 der weiterbildenden Fernstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement, Fernstudienagentur, Sitz: FHTW Berlin 2001

Zielinski, Heinz: Das Modell der neuen Steuerung. Studienbrief 2-020-1004 der weiterbildenden Fernstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagem

Katrin Denk
Stauffenbergallee 7 b
01099 Dresden

Hochschule Mittweida (FH) - University of Applied Sciences
Fachbereich Soziale Arbeit
Frau Weinhold
Döbelner Straße 58

04741 Roßwein

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit zum Thema:

„Wenn soziale Unternehmen wachsen – Sicherung von Unternehmenskultur, Corporate Identity und Leitbild bei Unternehmen der Aus- und Weiterbildung“

selbständig verfasst und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, 11.07.2010

.....